

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

VANESSA CRISTIANI DE SOUZA RUAS

PESQUISA DE CLIMA MOTIVACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TELEDATA TECNOLOGIA EM
CONECTIVIDADE LTDA.

FLORIANÓPOLIS

2006

VANESSA CRISTIANI DE SOUZA RUAS

**PESQUISA DE CLIMA MOTIVACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TELEDATA TECNOLOGIA EM
CONECTIVIDADE LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236
da Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração .

Orientador: Prof. Marcos B. L. Dalmau, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2006

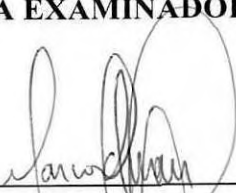
VANESSA CRISTIANI DE SOUZA RUAS

**PESQUISA DE CLIMA MOTIVACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TELEDATA TECNOLOGIA EM
CONECTIVIDADE LTDA.**

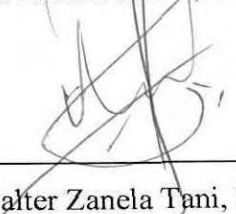
Este trabalho de Conclusão de Curso foi julgado e aprovado para obtenção do grau de
**Bacharel em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 01 de agosto de 2006.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Marcos B. L. Dalmau, Dr. - Orientador



Prof. Valter Zanela Tani, Dr.

AGRADECIMENTOS

Quando buscamos atingir um objetivo é preciso decisão e determinação, bem como o envolvimento de muitas pessoas. Ao atingí-lo, não podemos deixar de agradecer a todos os envolvidos no processo como um todo. Infelizmente, a lista de agradecimentos – independentemente de sua extensão – é sempre incompleta e inadequada. Estes agradecimentos não fugiram a esta regra.

Meus primeiros agradecimentos são para os autores dos livros utilizados para realização deste trabalho. A Deus que iluminou meu caminho e me deu energia para enfrentar este desafio.

A minha mãe (Cléo) e meu namorado (Cris) que estiveram presentes pacientemente, com seu constante carinho e amor, transformando os obstáculos no caminho da auto-realização. Também sou grata ao meu orientador Marcos Dalmau pelo apoio e dedicação durante todo semestre.

Devo expressar meu reconhecimento aos muitos dos meus amigos que, mesmo privados de minha presença, souberam incentivar minha trajetória, dentre eles Fernando Godoy, Wilmar Frantz, Cida e Carol que me ajudaram em diversas e não tão agradáveis ocasiões.

Por fim, mais particularmente, sou grata a Luiz Antônio, Jânio Butemberg e Lauro Peil pelos renovados estímulos que me deram durante todo o trabalho.

“Floresça onde você estiver plantado”.

(D. Carter)

RESUMO

RUAS, Vanessa Cristiani de Souza. **Pesquisa de clima motivacional: Um estudo de caso na empresa Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda.** 2006. 211 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2006.

O presente trabalho teve por objetivo identificar com base na pesquisa de clima motivacional quais ações devem ser implantadas na empresa Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda., objetivando melhorar a qualidade de vida no trabalho, considerando a percepção dos funcionários com os fatores intervenientes da QVT. A investigação foi realizada através de estudo de caso, tendo a pesquisa caráter descritivo. Os dados foram coletados através de questionários individuais com perguntas fechadas além do uso da observação participante. A amostra foi composta por todo o quadro de funcionários da Teledata e GISUT/FL. Identificada as opiniões de todos, constatou-se que o instrumento de Contrato de Prestação de Serviços da Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda. com a Caixa Econômica Federal em relação à Qualidade de Vida no Trabalho não são específicos. Os fatores que desencadeiam mudanças no comportamento motivacional dos funcionários da Teledata e da GISUT/FL, foram principalmente os fatores econômicos, impactando sob a forma de descontentamento e desmotivação na percepção dos funcionários. Os demais fatores intervenientes da QVT também foram identificados de forma pouco satisfatória. Todos podem receber medidas corretivas, tais como implementação de um Plano de Cargos e Salários, buscando adequar a remuneração de cada cargo com suas atividades e responsabilidades, incentivo a uma maior participação do empregados na solução de problemas, maior incentivo a treinamentos e educação, gerando mais oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, o intuito de elevar a satisfação dos funcionários da empresa Teledata terá como consequência funcionários mais motivados, comprometidos, e com possibilidade de melhora nos fatores relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho.

Palavras-chave: Motivação, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação.

ABSTRACT

RUAS, Vanessa Cristiani de Souza. Research of motivation climate: **A study of case in the Teledata company Technology in Conectividade Ltda.** 2006. 211 f. Work of Conclusion of Course (Graduation in Administration), Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2006.

The present work had for objective to identify on the basis of to the research of the motivation environment which actions must be implanted in the Teledata company Technology in Conectividade Ltda., objectifying to improve the quality of life in the work, being considered the perception of the employees with the intervening factors of the QVT. The inquiry was carried through case study, having had the research descriptive character. The data had been collected through individual questionnaires with closed questions beyond the use of the participant comment. The sample was composed for all the picture of employees of Teledata and GISUT/FL. Identified the opinions of all, the Contract instrument was evidenced that of Rendering of services of the Teledata Technology in Conectividade Ltda. with the Federal government saving bank in relation to the Quality of Life in the Work they are not specific. The factors that unchain changes in the behavior of motivation of the employees of the Teledata and the GISUT/FL had been mainly the economic factors, resulting under the form of dissatisfaction and not motivated in the perception of the employees. The too much intervening factors of the QVT had been also identified of little satisfactory form. All can receive measured corrective, such as implementation of a Plan of Positions and Wages, searching to adjust the remuneration of each position with its activities and responsibilities, incentive to a bigger participation of the employees in the solution of problems, greater incentive the training and education, generating more chances of personal and professional development. Thus, intention to raise the satisfaction of the employees of the Teledata company will have as consequence more employee motivated, compromised, and with possibility of improvement in the factors related to the Quality of Life in the Work.

Key words: Motivation, Quality of Life in the Work and Satisfaction.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processo da teoria do reforço	36
Quadro 2 - Modelo de Walton.....	50
Quadro 3 - Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho – Modelo Westley.....	55
Quadro 4 - Modelo de Werther e Davis	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Classificação por Empresa.....	75
Gráfico 2- Classificação por cargo – GISUT/FL.....	76
Gráfico 3- Classificação por cargo - Teledata.....	78
Gráfico 4- Classificação por Escolaridade GISUT/FL	79
Gráfico 5- Classificação por Escolaridade Teledata	80
Gráfico 6- Classificação por Idade GISUT/FL	81
Gráfico 7- Classificação por Idade Teledata.	82
Gráfico 8- Classificação por Tempo de Empresa GISUT/FL.....	83
Gráfico 9- Classificação por Tempo de Empresa Teledata.....	84
Gráfico 10- Classificação por Sexo GISUT/FL	85
Gráfico 11- Classificação por Sexo Teledata.....	86
Gráfico 12- Classificação por Estado Civil – GISUT/FL	87
Gráfico 13- Classificação por Estado Civil - Teledata.....	88
Gráfico 14- Classificação por Número de Dependentes GISUT/FL.....	89
Gráfico 15- Classificação por Número de Dependentes Teledata	90
Gráfico 16- Classificação por Nível de Função GISUT/FL.....	91
Gráfico 17- Classificação por Nível de Cargo Teledata	91
Gráfico 18- Conteúdo do Cargo – GISUT/FL	94
Gráfico 19- Ritmo de Trabalho – GISUT/FL.....	95
Gráfico 20- Fluxo de Informações – GISUT/FL.....	96
Gráfico 21- Veículos de Comunicação – GISUT/FL.....	97
Gráfico 22- Imagem Interna da Empresa – GISUT/FL.....	98
Gráfico 23- Imagem Externa da Empresa – GISUT/FL	99
Gráfico 24- Prática da Missão, Visão e Valores - GISUT/FL	100
Gráfico 25- Conhecimento dos Objetivos - GISUT/FL	101
Gráfico 26- Envolvimento com o PQT – GISUT/FL.....	102
Gráfico 27- Mudanças Organizacionais – GISUT/FL	103
Gráfico 28- Expectativas em relação à empresa - GISUT/FL	104
Gráfico 29- Clima no ambiente de trabalho – GISUT/FL	105
Gráfico 30- Práticas de Trabalho – GISUT/FL.....	106
Gráfico 31- Higiene e Organização no local de trabalho – GISUT/FL	107
Gráfico 32- Condições Físicas de Trabalho –GISUT/FL.....	108
Gráfico 33- Segurança no Trabalho – GISUT/FL.....	109
Gráfico 34- Disponibilidade de Materiais e Equipamentos – GISUT/FL.....	110
Gráfico 35- Segurança no Trabalho – GISUT/FL.....	111
Gráfico 36- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional – GISUT/FL	112
Gráfico 37- Aperfeiçoamento profissional – GISUT/FL	113
Gráfico 38- Motivação – GISUT/FL.....	114
Gráfico 39- Motivação – GISUT/FL.....	115
Gráfico 40- Identificação com o cargo – GISUT/FL	116
Gráfico 41- Significação do Cargo – GISUT/FL	117
Gráfico 42- Crescimento Profissional – GISUT/FL	118
Gráfico 43- Desenvolvimento Pessoal – GISUT/FL.....	119
Gráfico 44- Relacionamento com os colegas - GISUT/FL.....	120
Gráfico 45- Informação Técnica fornecida pelo superior – GISUT/FL.....	121
Gráfico 46- Apoio emocional recebido do superior – GISUT/FL	122
Gráfico 47- Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas – GISUT/FL	123
Gráfico 48- <i>Feedback</i> – GISUT/FL	124

Gráfico 49- Reconhecimento pelo trabalho – GISUT/FL.....	125
Gráfico 50- Trabalho Imparcial – GISUT/FL.....	126
Gráfico 51- Gestão Participativa – GISUT/FL.....	127
Gráfico 52- Autonomia em nível do cargo – GISUT/FL.....	128
Gráfico 53- Segurança de emprego – GISUT/FL.....	130
Gráfico 54- Promoção - GISUT/FL.....	131
Gráfico 55- Comemorações - GISUT/FL.....	132
Gráfico 56- Remuneração – GISUT/FL.....	133
Gráfico 57- Equidade salarial externa – GISUT/FL.....	134
Gráfico 58- Equidade salarial interna - GISUT/FL.....	135
Gráfico 59- Motivação e Salário - GISUT/FL.....	136
Gráfico 60 - Benefícios - GISUT/FL.....	137
Gráfico 61- Conteúdo do Cargo - Teledata.....	139
Gráfico 62- Ritmo de Trabalho - Teledata.....	140
Gráfico 63- Rotatividade - Teledata.....	141
Gráfico 64- Fluxo de Informações - Teledata.....	142
Gráfico 65- Veículos de Informação - Teledata.....	143
Gráfico 66- Imagem Interna da Empresa - Teledata.....	144
Gráfico 67- Imagem Externa da Empresa - Teledata.....	145
Gráfico 68- Prática da Missão, Visão e Valores - Teledata.....	146
Gráfico 69- Conhecimento dos Objetivos - Teledata.....	147
Gráfico 70- Envolvimento com o PQT - Teledata.....	148
Gráfico 71- Mudanças Organizacionais - Teledata.....	149
Gráfico 72- Mudanças Contratuais - Teledata.....	150
Gráfico 73- Expectativas em relação ao emprego - Teledata.....	151
Gráfico 74- Clima no Ambiente de Trabalho – Teledata.....	152
Gráfico 75- Práticas de Trabalho - Teledata.....	153
Gráfico 76- Higiene e Organização no local de trabalho - Teledata.....	154
Gráfico 77- Condições Físicas de Trabalho - Teledata.....	155
Gráfico 78- Segurança no Trabalho - Teledata.....	156
Gráfico 79- Disponibilidade de Materiais e Equipamentos - Teledata.....	157
Gráfico 80- Segurança no Trabalho - Teledata.....	158
Gráfico 81- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional - Teledata.....	159
Gráfico 82- Aperfeiçoamento profissional – Teledata.....	160
Gráfico 83- Motivação - Teledata.....	161
Gráfico 84- Motivação – Teledata.....	162
Gráfico 85- Identificação com Cargo - Teledata.....	163
Gráfico 86- Significação do Cargo - Teledata.....	164
Gráfico 87- Crescimento Profissional – Teledata.....	165
Gráfico 88- Desenvolvimento Pessoal - Teledata.....	166
Gráfico 89- Relacionamento com os colegas - Teledata.....	167
Gráfico 90- Informação técnica fornecida pelo superior - Teledata.....	168
Gráfico 91- Apoio emocional recebido pelo superior – Teledata.....	169
Gráfico 92- Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas - Teledata.....	170
Gráfico 93- <i>Feedback</i> - Teledata.....	171
Gráfico 94- Reconhecimento pelo trabalho - Teledata.....	172
Gráfico 95- Trabalho imparcial - Teledata.....	173
Gráfico 96- Gestão Participativa - Teledata.....	174
Gráfico 97- Autonomia em nível de cargo - Teledata.....	175
Gráfico 98- Segurança de emprego - Teledata.....	176

Gráfico 99- Promoções - Teledata	178
Gráfico 100- Comemorações - Teledata	179
Gráfico 101- Remuneração - Teledata	180
Gráfico 102- Equidade salarial externa - Teledata.....	181
Gráfico 103- Equidade salarial interna - Teledata	182
Gráfico 104- Motivação e Salário - Teledata	183
Gráfico 105- Benefícios - Teledata	184

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação por Empresa	75
Tabela 2 – Classificação por Cargo GISUT/FL	76
Tabela 3 – Classificação por Cargo Teledata	77
Tabela 4 – Classificação por Escolaridade GISUT/FL	78
Tabela 5 – Classificação por Escolaridade Teledata	79
Tabela 6 – Classificação por Idade GISUT/FL	80
Tabela 7 – Classificação por Idade Teledata	81
Tabela 8 – Classificação por Tempo de Empresa GISUT/FL	82
Tabela 9 – Classificação por Tempo de Empresa Teledata	83
Tabela 10 – Classificação por Sexo GISUT/FL	84
Tabela 11 – Classificação por Sexo Teledata	85
Tabela 12 – Classificação por Estado Civil GISUT/FL	86
Tabela 13 – Classificação por Estado Civil - Teledata	87
Tabela 14 – Classificação por Número de Dependentes GISUT/FL	88
Tabela 15 – Classificação por Número de Dependentes Teledata	89
Tabela 16 – Classificação por Nível de Função GISUT/FL	90
Tabela 17 – Classificação por Nível de Cargo Teledata	91
Tabela 18 – Conteúdo do Cargo GISUT/FL	93
Tabela 19 – Ritmo de Trabalho GISUT/FL	94
Tabela 20 – Fluxo de Informações - GISUT/FL	95
Tabela 21 – Veículos de Comunicação - GISUT/FL	96
Tabela 22 – Imagem Interna da Empresa – GISUT/FL	97
Tabela 23 – Imagem Externa da Empresa – GISUT/FL	98
Tabela 24 – Conhecimento e Prática da Missão, Visão e Valores – GISUT/FL	99
Tabela 25 – Conhecimento dos Objetivos - GISUT/FL	100
Tabela 26 – Envolvimento com o PQT – GISUT/FL	101
Tabela 27 – Mudanças Organizacionais - GISUT/FL	102
Tabela 28 – Expectativas em relação à empresa - GISUT/FL	103
Tabela 29 – Clima no ambiente de trabalho – GISUT/FL	104
Tabela 30 – Práticas de Trabalho – GISUT/FL	105
Tabela 31 – Higiene e Organização no local de trabalho – GISUT/FL	106
Tabela 32 – Condições Físicas de Trabalho – GISUT/FL	107
Tabela 33 – Segurança no trabalho – GISUT/FL	108
Tabela 34 – Disponibilidade de Materiais e Equipamentos – GISUT/FL	109
Tabela 35 – Segurança no trabalho – GISUT/FL	110
Tabela 36 – Equilíbrio entre vida pessoal e profissional – GISUT/FL	111
Tabela 37 – Aperfeiçoamento profissional – GISUT/FL	112
Tabela 38 – Motivação – GISUT/FL	114
Tabela 39 – Motivação – GISUT/FL	115
Tabela 40 – Identificação com o cargo – GISUT/FL	116
Tabela 41 – Significação do Cargo – GISUT/FL	117
Tabela 42 – Crescimento Profissional – GISUT/FL	118
Tabela 43 – Desenvolvimento Pessoal –GISUT/FL	119
Tabela 44 – Relacionamento com os colegas – GISUT/FL	120
Tabela 45 – Informação Técnica fornecida pelo superior – GISUT/FL	121
Tabela 46 – Apoio emocional recebido do superior – GISUT/FL	122
Tabela 47 – Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas – GISUT/FL	123

Tabela 48 – <i>Feedback</i> – GISUT/FL.....	124
Tabela 49 – Reconhecimento pelo trabalho – GISUT/FL.....	125
Tabela 50 – Trabalho Imparcial – GISUT/FL.....	126
Tabela 51 – Gestão Participativa – GISUT/FL.....	127
Tabela 52 – Autonomia em nível do Cargo – GISUT/FL.....	128
Tabela 53 – Segurança de emprego – GISUT/FL.....	129
Tabela 54 – Promoção – GISUT/FL.....	130
Tabela 56 – Remuneração – GISUT/FL.....	132
Tabela 57 – Equidade salarial externa – GISUT/FL.....	133
Tabela 58 – Equidade salarial interna – GISUT/FL.....	134
Tabela 59 – Motivação e Salário – GISUT/FL.....	135
Tabela 60 – Benefícios - GISUT/FL.....	136
Tabela 61 – Conteúdo do Cargo - Teledata.....	138
Tabela 62 – Ritmo de Trabalho - Teledata.....	139
Tabela 63 – Rotatividade – Teledata.....	140
Tabela 64 – Fluxo de Informações - Teledata.....	141
Tabela 65 – Veículos de Comunicação - Teledata.....	142
Tabela 66 – Imagem Interna da Empresa - Teledata.....	143
Tabela 67 – Imagem Externa da Empresa - Teledata.....	144
Tabela 68 – Prática da Missão, Visão e Valores - Teledata.....	145
Tabela 69 – Conhecimento dos Objetivos - Teledata.....	146
Tabela 70 – Envolvimento como PQT - Teledata.....	147
Tabela 71 – Mudanças Organizacionais - Teledata.....	148
Tabela 72 – Mudanças Contratuais - Teledata.....	149
Tabela 73 – Expectativas em relação ao emprego - Teledata.....	150
Tabela 74 – Clima no ambiente de trabalho - Teledata.....	151
Tabela 75 – Práticas de Trabalho - Teledata.....	152
Tabela 76 – Higiene e Organização no local de trabalho - Teledata.....	153
Tabela 77 – Condições Físicas de Trabalho - Teledata.....	154
Tabela 78 – Segurança no Trabalho - Teledata.....	155
Tabela 79 – Disponibilidade de Materiais e Equipamentos - Teledata.....	156
Tabela 80 – Segurança no Trabalho - Teledata.....	157
Tabela 81 – Equilíbrio entre vida pessoal e profissional - Teledata.....	158
Tabela 82 – Aperfeiçoamento profissional - Teledata.....	159
Tabela 83 – Motivação - Teledata.....	161
Tabela 84 – Motivação – Teledata.....	162
Tabela 85 – Identificação com o Cargo - Teledata.....	163
Tabela 86 – Significação do Cargo – Teledata.....	164
Tabela 87 – Crescimento Profissional - Teledata.....	165
Tabela 88 – Desenvolvimento Pessoal - Teledata.....	166
Tabela 89 – Relacionamento com os colegas - Teledata.....	167
Tabela 90 – Informação técnica fornecida pelo superior - Teledata.....	168
Tabela 91 – Apoio emocional recebido pelo superior - Teledata.....	169
Tabela 92 – Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas –.....	170
Tabela 93 – <i>Feedback</i> - Teledata.....	171
Tabela 94 – Reconhecimento pelo trabalho - Teledata.....	172
Tabela 95 – Trabalho imparcial - Teledata.....	173
Tabela 96 – Gestão Participativa - Teledata.....	174
Tabela 97 – Autonomia em nível de cargo - Teledata.....	175
Tabela 98 – Segurança de Emprego - Teledata.....	176

Tabela 99 – Promoções - Teledata	177
Tabela 100 – Comemorações - Teledata	178
Tabela 101 – Remuneração - Teledata	179
Tabela 102 – Equidade salarial externa – Teledata	180
Tabela 103 – Equidade salarial interna Salários - Teledata	181
Tabela 104 – Motivação e Salário - Teledata	182
Tabela 105 – Benefícios - Teledata	183
Tabela 106 – Moda Geral dos Elementos de QVT	185
Tabela 107 – Análise Descritiva dos Fatores de QVT	1855

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema	17
1.2 Objetivo	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 Justificativa	21
1.4 Estrutura do Trabalho	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Motivação	23
2.1.1 Conceitos de motivação	23
2.1.2 Importância da motivação no contexto corporativo	24
2.1.3 Teorias da motivação	26
2.1.3.1 Teorias de conteúdo da motivação	26
2.1.3.1.1 A Teoria das necessidades de Maslow	27
2.1.3.1.2 Teoria ERC	28
2.1.3.1.3 A Teoria dos dois fatores da motivação	29
2.1.3.2 Teorias de processo da motivação	31
2.1.3.2.1 Teoria da expectativa	31
2.1.3.2.2 Teoria da determinação de metas	33
2.1.3.2.3 Teoria da equidade	34
2.1.3.2.4 Teoria do estabelecimento de objetivos	35
2.1.3.3 Teoria do reforço	36
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho	38
2.2.1 Das escolas de administração ao movimento pela qualidade de vida no trabalho	39
2.2.2 A origem e a importância da QVT	41
2.2.3 Movimento pela QVT	42
2.2.4 Conceitos de qualidade de vida no trabalho	45
2.2.5 Principais modelos de QVT	48
2.2.5.1 Modelo de Walton	49
2.2.5.2 Modelo de Westley	54
2.2.5.3 Modelo Werther e Davis	55
3 METODOLOGIA	58
3.1 Tipo de pesquisa	58
3.2 Classificação do estudo	59
3.3 Universo da pesquisa e amostragem	59
3.4 Fonte de dados	60
3.5 Técnica de coleta de dados	60
3.6 Análise dos dados	61
3.7 Pré-teste do instrumento	62
3.8 Fatores de análise da QVT	63
3.8.1 Elementos organizacionais	64
3.8.2 Elementos ambientais	65
3.8.3 Elementos comportamentais	65
3.8.4 Elementos econômicos	67
3.9 Análise estatística dos elementos de QVT	67
4 ESTUDO DE CASO	69
4.1 História de vida da Teledata	69

4.2 História de vida da Caixa Econômica Federal	72
4.2.1 História de vida da GISUT/FL	73
4.3 Análise e interpretação dos dados	74
4.3.1 Análise descritiva da população	74
4.3.1.1 Empresa	74
4.3.1.2 Cargo	75
4.3.1.3 Escolaridade	78
4.3.1.4 Idade	80
4.3.1.5 Tempo de empresa	82
4.3.1.6 Sexo	84
4.3.1.7 Estado civil	86
4.3.1.8 Possui dependentes	88
4.3.1.9 Nível de função dentro da empresa	90
4.4 Análise do instrumento de coleta de dados – GISUT/FL	92
4.4.1 Fatores organizacionais (Bloco 1) – GISUT/FL	92
4.4.2 Fatores ambientais (Bloco 2) – GISUT/FL	104
4.4.3 Fatores comportamentais (Bloco 3) – GISUT/FL	113
4.4.4 Fatores econômicos (Bloco 4) – GISUT/FL	132
4.5 Análise descritiva dos elementos de QVT – Teledata	137
4.5.1 Fatores organizacionais (Bloco 1) - Teledata	137
4.5.2 Fatores ambientais (Bloco 2) - Teledata	151
4.5.3 Fatores comportamentais (Bloco 3) – Teledata	160
4.5.4 Fatores econômicos (Bloco 4) – Teledata	179
4.6 Análise geral dos fatores de QVT – GISUT/FL e Teledata	1844
4.7 A QVT na GISUT/FL e Teledata	1877
4.7.1 Perfil do trabalhador da GISUT/FL	1877
4.7.2 Perfil do trabalhador da Teledata	1888
4.7.3 Diagnóstico da QVT	18888
4.7.3.1 Elementos organizacionais	189
4.7.3.2 Elementos ambientais	189
4.7.3.3 Elementos comportamentais	190
4.7.3.4 Elementos econômicos	1922
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	1955
5.1 Limitações do estudo	196
5.2 Recomendações para próximas pesquisas	197
6 REFERÊNCIAS	198
7 APÊNDICES	202
7.1 Apêndice A - Instrumento de coleta de dados – GISUT/FL	2022
7.2 Apêndice B - Instrumento de coleta de dados – Teledata	207

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema o Clima Motivacional voltado para a Qualidade de Vida no Trabalho dentro de uma organização empresarial privada que atua na área de tecnologia em uma empresa pública. Serão abordados os itens que se relacionam ao tema, contextualizando o assunto e apresentando os problemas atuais.

É também objeto do presente capítulo, apresentar os objetivos e as justificativas que motivaram a realização deste trabalho.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

As organizações ao redor do mundo e, por conseguinte as empresas brasileiras estão vivenciando um momento em que o grande desafio é conseguir dominar e conviver com as constantes mudanças. As condições em que tais mudanças devem ocorrer são claramente adversas, como propõe Kanter (apud BERGAMINI, 1997, p.12), onde as considera mais turbulentas, caóticas e desafiadoras do que nunca.

Tais organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, e fazê-las funcionar. No entanto, como alerta Hogue (1980, apud BERGAMINI, 1997, p. 26):

Esquece-se com frequência como o indivíduo originalmente funciona. Esquece-se que, no seu interior, em cada uma das suas atividades, a pessoa, como um todo, põe em jogo suas capacidades pessoais e procura responder a necessidades específicas. Ela adota, então, um modo pessoal de funcionar, que lhe é próprio e a distingue daquele típico do seu vizinho.

Descobre-se, então que é necessária uma abordagem mais cuidadosa e mais científica sobre o assunto.

A repercussão desse enfoque organizacional é positiva tanto para a empresa, sob a forma de melhor desempenho e melhor qualidade em seus produtos e serviços, como para os empregados, pela maior satisfação de suas necessidades, o que, sem dúvida, se reflete em sua postura no trabalho. Para Minicucci (1995, p. 227) “um empregado poderá estar dotado generosamente de todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter ferramentas necessárias, ter um bom ambiente de trabalho, mas isso não garantirá, de antemão, que ele executará a contento sua tarefa”. Sendo assim, quanto melhor e mais motivadas estiverem essas pessoas, melhor estarão funcionando essas organizações.

Em contrapartida, métodos de gestão de empresas e tecnologias de produção, apesar de permitirem maior eficiência na utilização dos recursos produtivos, trouxeram uma série de efeitos negativos aos recursos humanos, tais como a excessiva especialização do trabalho, a

padronização da mão-de-obra e a rigidez das hierarquias. Como consequência, trabalhadores pouco satisfeitos e desmotivados passaram a apresentar altos índices de absenteísmo, rotatividade e acidentes de trabalho, com reflexos na baixa produtividade e na pouca qualidade dos produtos e serviços (MEDEIROS, 2002, p.13).

Com as novas formas de organização do trabalho, que buscam tornar trabalho e vida pessoal complementares, fica evidente que diversos fatores, além daqueles presentes na organização, interferem na motivação do indivíduo, refletindo-se em seu desempenho no trabalho, e consequentemente na qualidade de vida no trabalho. Deste modo, não se pode ter preocupação apenas com a motivação dos trabalhadores em situação de trabalho para que se tornem mais produtivos e motivados; é preciso entender-se sobre o que vêm a ser qualidade de vida no trabalho.

Quirino e Xavier (1987), destacados pesquisadores brasileiros sobre QVT, consideram que, só recentemente, a abordagem da Qualidade de Vida (QV), tem sido aplicada à situação de trabalho. Segundo eles, “[...] ela tem representado, na literatura de organizações e de recursos humanos, o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho” (p.72).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um modelo que surgiu na década de 50, na Inglaterra, a partir dos estudos de Eric Trist e colaboradores, do Tavistock Institute, pretendendo analisar a relação indivíduo-trabalho-organização. Esses pesquisadores desenvolveram uma abordagem sócio-técnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho, e em relação a ele (RODRIGUES, 1991).

Assim, é preciso entender QVT como o gerenciamento de condições que extrapolam os limites da organização em termos de melhoria da qualidade de vida dos empregados, em todas as dimensões do seu ser: física, social, psicológica, intelectual e profissional.

É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Outro aspecto que deve ser levado em conta, é que à medida que um tipo de necessidade é suprida, a atenção do indivíduo volta-se para outros objetivos ou finalidades. Para Bergamini (1997, p.33) essa variabilidade entre necessidades e escolha dos objetivos dificulta o estabelecimento de um padrão único de identidade do comportamento motivacional.

Entretanto, apanhadas de surpresa pelas rápidas mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais, muitas organizações têm procurado implementar mudanças que podem ser reconhecidas como grandes geradoras de ansiedades, incertezas, turbulências e ameaças às pessoas.

Diante deste cenário, o presente trabalho fornecerá subsídios para ações de melhoria na Qualidade de Vida do Trabalho e nos aspectos motivacionais dos funcionários da empresa em questão. Esta é uma preocupação constante das empresas, devido à ligação que existe entre condições adequadas para realização de um trabalho e produtividade, ou seja, se a empresa não oferecer boas condições certamente terá funcionários desmotivados, e como consequência não conseguirá atingir os objetivos por ela definidos.

Essa atitude é necessária àquelas empresas que almejam o sucesso e, mesmo, a sobrevivência no mercado, pois traz resultados positivos, tanto para o empregado, na forma de uma vida mais saudável e satisfatória, como para a empresa, na forma de retenção de seus colaboradores, redução no absenteísmo, melhorias no clima organizacional, nos relacionamentos, na produtividade e nos resultados (MEDEIROS, 2002, p.13).

Sendo assim, apresenta-se como tema de pesquisa o clima motivacional na empresa Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda., a qual atua na área de tecnologia, prestando serviços de suporte tecnológico tanto em hardware quanto em software. Tem como um dos seus principais clientes a Gerência de Filial de Suporte Tecnológico da Caixa Econômica Federal de Santa Catarina – GISUT/FL.

Desta forma, adiciona-se a este neste trabalho a Gerência de Suporte Tecnológico – GISUT/FL, pois nosso objeto de estudo está inserido no ambiente desta empresa, ou seja, a Teledata atua como prestadora de serviços para a GISUT/FL e sofre influências desta.

A Gerência de Filial de Suporte Tecnológico – GISUT/FL é responsável pelo suporte tecnológico da Caixa Econômica Federal de Santa Catarina. Sua missão, segundo o site institucional da GISUT/FL, é prover suporte de tecnologia aos equipamentos, softwares, aplicações, recursos de telecomunicações e de telefonia, garantindo plena disponibilidade ao desempenho das atividades corporativas e negociais da Caixa em Santa Catarina.

A Gerência de Filial de Suporte Tecnológico da Caixa Econômica Federal de Santa Catarina – GISUT/FL e, conseqüentemente a Teledata, sofreram mudanças consideráveis no final do ano de 2005 e, também no início deste. No mês de abril de 2006, mudou-se para uma nova sede localizada no bairro João Paulo/Florianoópolis, trazendo uma série de mudanças na rotina de acesso diária dos funcionários de ambas as empresas. A empresa Teledata, renovou o contrato com a GISUT/FL por meio de licitação, por mais 2 (dois) anos e, com isso efetuou, no início de Novembro/2005, o enquadramento dos funcionários no novo Plano de Cargos e Salários de acordo com a percepção e análise dos Coordenadores. Outro fator seria a alta rotatividade de funcionários na empresa Teledata que tem se tornado fato rotineiro.

A forma de assimilar tais mudanças na empresa Teledata por parte dos funcionários,

implica na qualidade de vida no trabalho, que de acordo com Garvin (1992, p.47) a forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços.

Diante destas alterações vê-se a necessidade de analisar o impacto de tais mudanças no comportamento motivacional dos funcionários da empresa Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda., com o intuito de se verificar a necessidade de executar ações corretivas e viáveis à empresa Teledata, dentro do ambiente de trabalho da GISUT/FL, buscando a qualidade de vida desejável no trabalho.

Assim, este estudo se norteará pela seguinte questão de estudo: Com base na pesquisa de clima motivacional quais ações devem ser implantadas na empresa Teledata objetivando melhorar a qualidade de vida no trabalho?

1.2 Objetivo

Apresentam-se abaixo o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Em termos gerais, a pesquisa busca analisar com base na pesquisa de clima motivacional quais ações devem ser implantadas na empresa Teledata objetivando melhorar a qualidade de vida no trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

Sob o ponto de vista específico, o trabalho visa:

- a) Analisar o instrumento de Contrato de Prestação de Serviços da Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda.com a Caixa Econômica Federal – GISUT/FL no que tange os fatores relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho;
- b) Identificar que fatores desencadeiam mudanças no comportamento motivacional dos funcionários da Teledata e GISUT/FL;
- c) Verificar o impacto das mudanças na percepção dos funcionários da Teledata e GISUT/FL;
- d) Identificar os fatores de QVT (estímulos) na percepção dos colaboradores;
- e) Propor ações que possam melhorar a motivação no ambiente de trabalho e a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda.

1.3 Justificativa

O presente trabalho se justifica uma vez que poderá contribuir para os conhecimentos relacionados à motivação e qualidade de vida no trabalho, principalmente levando-se em consideração que as organizações dependem cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho.

Outro ponto que justifica é o tema ser atual e necessário para nortear as ações nas organizações e promover a participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho, assim obtendo a sinergia entre equipes.

Este trabalho torna-se importante também, porque irá discutir Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho em um contexto em que as inovações tecnológicas disponíveis pressionam as empresas a passarem por mudanças rápidas e constantes em seu ambiente interno e externo, bem como aproveitar a potencialidade das pessoas numa ação pró-ativa que possibilite uma antecipação às mudanças, alcançando, assim, resultados significativos e inovadores.

Apesar das dificuldades com pessoas enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte de seus cargos (BERGAMINI, 1997, p.29).

Além do mais, as empresas também se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento natural e espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.

Por isso, faz-se necessário tanto o estudo do comportamento motivacional e da qualidade de vida no trabalho nesta organização, pois poderá tornar ainda melhores as relações entre os colaboradores da Teledata e GISUT/FL.

Salienta-se a importância desse trabalho para a academia, possibilitando descobrir habilidades antes desconhecidas, já que se parte do pressuposto que os colaboradores que lá atuam possuem uma visão parcial, ou seja, apenas da sua área de atuação, e que através de uma metodologia é possível somar essas diferentes visões, visando retratar mais objetivamente a realidade da empresa.

O resgate teórico dos conceitos e teorias da motivação, bem como os conceitos e modelos relacionados à qualidade de vida no trabalho, nos comprovam ainda mais que o tema merece maior atenção, e é essencial para qualquer organização que tenha por meta a satisfação, o desenvolvimento e a produtividade dos seus funcionários e de sua empresa.

Enfim, o estudo em questão contribuirá para a construção de um trabalho mais humanizado, tornando-se viável pelos seguintes motivos: pelo fato de a empresa em questão ter facilitado o acesso às informações necessárias à pesquisa, por exigir baixo custo para a empresa e para a pesquisadora, e por ainda não ter sido feita nenhuma pesquisa dessa grandeza.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está disposto em cinco capítulos, sendo que o primeiro capítulo refere-se aos aspectos introdutórios. Neste são abordados o objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa da realização da pesquisa.

O segundo capítulo trata do referencial teórico que serviu de base para o estudo, sobre motivação e qualidade de vida no trabalho. No que se refere à motivação estão dispostos conceitos, teorias e a importância da motivação no ambiente organizacional. Quanto à qualidade de vida no trabalho consta uma revisão histórica do movimento pela qualidade de vida no trabalho, desde suas origens até os dias atuais. Nesta seção, são apresentados, ainda, os conceitos teóricos desta linha de pesquisa e os principais modelos encontrados na literatura sobre o tema QVT.

A metodologia utilizada na pesquisa está descrita no terceiro capítulo, no qual se especifica a população-alvo do estudo, os elementos investigados, o instrumento de coleta de dados, os procedimentos utilizados para a coleta, o processamento e a análise dos dados.

O capítulo quatro se apresenta a história de vida das empresas em questão, a análise e interpretação dos dados coletados, e os principais resultados do estudo.

No quinto e último capítulo, se apresentam as considerações finais, limitações da pesquisa, seguido por sugestões de ações corretivas baseada na análise realizada,

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste momento parte-se para revisão bibliográfica dos assuntos relacionados, ao tema do trabalho em questão que são motivação e qualidade de vida no trabalho. Busca-se através disto maiores esclarecimentos sobre conceitos formulados e modelos existentes para aplicação da pesquisa de clima motivacional.

2.1 Motivação

Quando se está falando de motivação, no momento atual, muito daquilo que ainda não chegou a ser comprovado como verdade científica foi, lentamente, sendo considerado como ponto pacífico e poucas vezes se tem coragem de colocá-los em dúvida, embora esses conhecimentos tenham sido promulgados apenas pelo senso comum (BERGAMINI, 1997, p.11).

De certa forma, tudo que se falou a respeito de motivação precisa ser revisto, pois o trabalho parece estar perdendo a centralidade na vida das pessoas como referencial de auto-estima. Muitos precisam aceitar qualquer tipo de emprego, para sobreviver. Já não está sendo possível questionar se ele atende ou não às expectativas motivacionais de cada pessoa.

Diante da dificuldade que é o assunto motivação, alguns estudiosos trabalharam sobre o assunto e criaram teorias que tentam definir melhor o que é e quais os fatores que são motivadores. Tais teorias e conceitos são descritos a seguir.

2.1.1 Conceitos de motivação

Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. O caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado (BERGAMINI, 1997, p.31).

Steers e Porter (1983 apud BERGAMINI, 1997, p.31) propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito. Para tais autores os indivíduos agem da maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado.

De acordo com Gil (2001, p.201) motivação é a força que estimula as pessoas a agir.

No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Assim, as pessoas dispõem de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Para Hersey (1986, p.18) motivação é a vontade de fazer determinadas coisas e depende da intensidade de seus motivos. Em seguida, o autor define motivo, como: necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos.

Entretanto, para Newstrom e Davis (1998, p.46), a motivação vem através ou em cima de uma necessidade, uma pessoa precisa de alguma coisa e se motiva para ir atrás disso. As necessidades internas e os impulsos criam tensões que são modificadas pelo ambiente.

Então com o impulso da necessidade uma pessoa tem motivo ou motivação para fazer algo e dependendo da vontade de chegar ao objetivo ela persiste até o fim. A direção inicia um comportamento e a persistência mantém esse comportamento (MINICUCCI, 1995, p.214).

Enquanto Newstrom e Davis (1998) acreditam que a motivação vem através de necessidades, para Macedo e Póvoa Filho (1994, p. 43), motivação está assim definida:

Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou não), de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta.

Segundo estes autores a motivação é um fator psicológico e intrínseco que nasce no indivíduo, não podendo ser incentivada ou trabalhada. Por serem fatores psicológicos o próprio indivíduo despertará ou não o interesse em fazer uma tarefa.

A motivação é o elemento que faz com que a pessoa persista na ação com a mesma vontade e que faz com que ela não pare de tentar. A motivação caracteriza-se como uma força impulsionadora em direção a um objetivo.

Desta forma, os autores Macedo e Póvoa são um dos poucos autores que se referem à importância das fontes internas de energia motivacional, implicando a crença de que nada se pode fazer para conseguir a motivação de uma pessoa a não ser que ela mesma esteja envolvida de forma espontânea a este processo.

2.1.2 Importância da motivação no contexto corporativo

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação nas pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em

grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade (GIL, 2001, p.201).

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas, ou seja, funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções, e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando tarefa das mais importantes para os gestores.

Infelizmente, em muitas organizações é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. Para Bergamini (1997, p.15) o emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. Muitos pensam que motivação é um dom, alguns têm, outros não. Mas a motivação para o trabalho tem que vir internamente, pois trabalhar é uma necessidade, mas ultrapassar as metas é um objetivo que vem com a motivação a mais, e não somente com a de trabalhar. Embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado (NEWSTROM; DAVIS, 1998, p.46).

A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico têm levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente “vistam a camisa” da empresa, enquanto outros são tão indiferentes em relação à empresa em que trabalham. Vários têm sido os caminhos propostos e várias são as teorias que surgiram no dia-a-dia, na ânsia de encontrar a melhor maneira de aproveitar e construir uma força de trabalho motivada.

Desta forma, são apresentadas a seguir as teorias e conceitos criados por alguns estudiosos sobre o assunto motivação.

2.1.3 Teorias da motivação

A motivação tem sido alvo de grandes experimentos e estudos por vários autores clássicos, que buscam modelos que expliquem mais adequadamente o comportamento das pessoas.

Para Stoner e Freeman (1999, p.322), as primeiras teorias da motivação eram parecidas entre si, já que tentavam construir um único modelo de motivação que se aplicasse a qualquer trabalhador, em qualquer situação.

Muitas foram as teorias acerca da motivação das pessoas e do que ela é e representa. Cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados fatores que outros, dando a sua contribuição para se achar o caminho mais apropriado para motivar. Necessário se faz identificar o melhor caminho para percorrer com intuito de melhor entender a motivação e conseguir levar a força de trabalho a elevar o moral e aceitar os desafios propostos pela organização.

As visões contemporâneas da motivação concentram-se em certos fatores que podem afetar a motivação. De acordo com Stoner e Freeman (1999, p.323) as teorias de conteúdo enfatizam o “que” da motivação – o conteúdo dos objetivos e aspirações do indivíduo. As teorias de processo, por outro lado, enfatizam o “como” da motivação – os processos de pensamento que se transformam em motivação. Uma terceira abordagem, a teoria do reforço, deixa de lado o “objeto” e o “como” da motivação para se concentrar nas formas pelas quais se aprende o comportamento.

2.1.3.1 Teorias de conteúdo da motivação

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p.324) as teorias de conteúdo da motivação concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. Num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras.

Para Bowditch e Buono (1997), as teorias de conteúdo tratam efetivamente do que motiva as pessoas, sendo chamadas de estáticas porque observam apenas um ou poucos pontos no tempo, e que assim, são orientados para o passado ou presente. Essas teorias podem oferecer uma compreensão básica sobre o que motiva os indivíduos.

2.1.3.1.1 A Teoria das necessidades de Maslow

A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos no campo da motivação (BERGAMINI, 1997, p.71). Sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade, usada com o sentido de estado de carência, está presente em um bom número de teorias.

Segundo Araújo (2000), um dos modelos mais conhecidos da motivação é a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, o qual via a motivação humana como sendo uma hierarquia de cinco necessidades, que iam das necessidades fisiológicas mais básicas até as necessidades mais elevadas da auto-realização.

De acordo com Maslow, os indivíduos serão motivados a satisfazer a necessidade que para eles estiver *preponderante*, ou mais forte, num determinado momento. A preponderância de uma necessidade depende da situação do indivíduo no momento de suas experiências recentes. Partindo das necessidades físicas, que são as mais básicas, cada necessidade deve ser ao menos parcialmente satisfeita antes do indivíduo desejar satisfazer uma necessidade no próximo nível acima.

Assim, os diferentes níveis de necessidades humanas assim se sucedem: (1) necessidades fisiológicas que dizem respeito à sobrevivência do organismo; (2) necessidades de segurança, que buscam encontrar um ambiente livre de ameaças; (3) necessidades sociais voltadas à aceitação e amizade no grupo; (4) necessidades de estima direcionadas à busca de uma auto-imagem positiva e (5) necessidade de auto-realização principalmente orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual (BERGAMINI, 1997, p.72).

As necessidades fisiológicas que constituem o nível mais básico de todas as necessidades humanas são essenciais. São as necessidades de alimentação, sono e repouso, dentre outros. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Quando uma destas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento.

As necessidades de segurança são acionadas uma vez que as necessidades fisiológicas foram satisfeitas. Correspondem as necessidades de segurança, estabilidade e proteção. Em uma organização sua importância está na relação entre empresa e funcionário. Administração arbitrária e decisões incoerentes podem provocar incertezas ou insegurança com relação ao emprego.

As necessidades sociais surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança são satisfeitas. Dentro das necessidades sociais estão as necessidades de associação, de

participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade de afeto e de amor.

O modo como o indivíduo se vê e se avalia, chama-se necessidade de auto-estima. Que envolve a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status* e prestígio e de consideração.

E, por último a necessidade de realização pessoal que são as necessidades humanas mais elevadas. Sendo a necessidade de cada pessoa de desenvolver-se continuamente. Tais necessidades vão do básico que são as fisiológicas as de realização pessoal. Mas é válido salientar que necessidade satisfeita não significa necessariamente motivação.

Segundo Bowditch e Buono (1997), é importante salientar que a concepção de Maslow tinha a intenção de ser mais uma perspectiva humanística da motivação, de um modo geral, do que a criação de um modelo empiricamente testável. O principal valor desta abordagem é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o propósito de motivar o comportamento.

2.1.3.1.2 Teoria ERC

Para Bowditch e Buono (1997), essa teoria é uma tentativa de modificar a hierarquia de Maslow distinguindo-se em aspectos importantes. Em primeiro lugar, ela reconhece a existência de apenas três tipos de necessidades, tais como: *necessidades existenciais* (desejo de bem-estar fisiológico e material), *necessidades de relacionamentos* (desejo de obter relacionamentos satisfatórios) e *necessidades de crescimento* (desejo de constante crescimento e desenvolvimento pessoal). As três primeiras letras de cada categoria formam a sigla ERC (existência, relacionamento e crescimento).

Em segundo lugar, a teoria ERC inclui um componente de frustração/regressão que sugere que, quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita, isto gera frustração, uma necessidade de nível inferior já satisfeita pode ser reativada, regredir. Ou seja, se alguém fica constantemente bloqueado em sua necessidade de crescimento, por exemplo, a teoria ERC permite que necessidades relacionadas venham à superfície como motivadores principais.

Em terceiro lugar, a teoria ERC afirma que mais de uma necessidade pode influenciar ativamente a motivação ao mesmo tempo, idéia que se difere em grande proporção à teoria de Maslow que afirma que a pessoa só sentirá o desejo de satisfazer uma nova necessidade quando outra necessidade correspondente a um nível inferior for satisfeita.

De acordo com Bowditch e Buono (1997), a noção de que as pessoas moldam seus atos para satisfazer as necessidades insatisfeitas oferece um propósito e uma direção ao comportamento individual, uma idéia atraente para muitos cientistas sociais.

Além disso, de maneira semelhante à da hierarquia de Maslow, foram levantadas dúvidas quanto a se a teoria é suficientemente verificável para ter valia para os profissionais. Desta forma, tanto a Teoria ERC quanto a Teoria das Necessidades de Maslow, são difíceis de avaliar suas aplicações a situações organizacionais, à prática da administração ou até mesmo à realização pessoal dos empregados. Mesmo assim, as duas teorias oferecem *insights* úteis sobre as necessidades humanas.

2.1.3.1.3 A Teoria dos dois fatores da motivação

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), Frederick Herzberg começou a pesquisar o que viria a se chamar teoria dos dois fatores da motivação, com um pedido feito aos trabalhadores para darem respostas objetivas a duas perguntas: “*conte as ocasiões em que você se sentiu extremamente bem no seu trabalho*” e “*conte as ocasiões em que você se sentiu extremamente mal no seu trabalho*”. Depois de analisar quatro mil respostas, desenvolveu a teoria dos dois fatores que identifica fatores diferentes como sendo fundamentais na satisfação no trabalho, chamados de fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos se localizam no ambiente externo e abrangem as condições dentro das quais elas realizam o trabalho. Os principais são: política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, *status* e segurança. Eles estão fora do controle das pessoas e receberam o nome de fatores higiênicos porque são essencialmente profiláticos ou preventivos, pois quando faltam, ou não estão adequados às pessoas, geram insatisfação. Quando são julgados adequados, não provocam a satisfação. Eles são também chamados de fatores de contexto ou fatores extrínsecos.

Os fatores motivacionais ou de crescimento, de acordo com Herzberg (1975, apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.331) são intrínsecos ao trabalho. São eles: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento e progresso. Estes estão sob o controle do indivíduo, pois são relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. São também chamados de fatores internos ou intrínsecos.

Desta forma, de acordo com Lacombe e Heilborn:

Os fatores motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos tendem a atuar o sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados, a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além do determinado limite, pois isto não influiria na motivação. (HERZBERG, 1975, apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 332)

Entretanto a teoria de David McClelland (1972 apud BOWDITCH; BUONO, 1997), identifica três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: *necessidade de realização* (desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente, resolver problemas e tarefas complexas), *necessidades de associações* (o desejo de criar e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas) e *necessidade de poder* (o desejo de controlar os outros, de influenciar seu comportamento ou de ser responsável por eles). Ou seja, trata das necessidades básicas das pessoas, propondo que cada pessoa será em momentos diferenciados, influenciada por realizações, poder e afiliação e, que a força de cada necessidade específica e a sua influência no comportamento, variará de acordo com a situação. Sendo que cada um, entretanto, terá desenvolvido uma tendência dominante para uma dessas necessidades baseadas em experiências de vida. Porém, alguns indivíduos serão motivados pela necessidade de afiliação, necessidades sociais, enquanto outros serão movidos pela necessidade de atingir metas ou conquistar certo grau de poder sobre outras pessoas.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998), a maioria dos estudos feitos sobre esta teoria foi positiva, pois ao pesquisar os funcionários que apresentavam grande necessidade de realização revelam que: ficaram satisfeitos com o bom desempenho, estabeleceram metas mais elevadas que os outros com pouca necessidade de realização e melhoraram o desempenho após terem recebido retorno máximo dos indivíduos com uma grande necessidade de realização. Contudo, o aspecto da teoria de McClelland é que as pessoas podem ser ensinadas a terem certas necessidades e ao trazer isso para a realidade de uma empresa, ou seja, no âmbito gerencial, existe a necessidade de se exigir.

Portanto, para Herzberg (1975, apud STONER; FREEMAN, 1999, p.27), existem duas maneiras de se conseguir que um funcionário execute determinada tarefa. Na primeira, o funcionário tem a bateria a ser carregada e é posto em movimento por fatores externos, ou seja, salários, condições de trabalho e a política da empresa. Na segunda, o funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa por ela mesma, pela realização, reconhecimento, e a responsabilidade e progresso.

2.1.3.2 Teorias de processo da motivação

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), as teorias de conteúdo não analisam formalmente os processos de pensamento através dos quais as pessoas optam por uma ação dentre outras. Por isso, foram desenvolvidas as teorias de processo da motivação, que sugerem formas de aumentar a motivação focalizando as necessidades ausentes ou ativadas das pessoas.

As teorias de processo consideram as necessidades como apenas mais um elemento no processo através do qual as pessoas decidem como se comportar. Outros elementos são as capacidades do indivíduo, sua percepção de papel, ou a compreensão de quais comportamentos são necessários para alcançar um alto desempenho, e suas expectativas com relação às consequências de certos comportamentos.

2.1.3.2.1 Teoria da expectativa

A abordagem da expectativa tenta levar em conta as diferenças entre os indivíduos e situações. A teoria da expectativa foi elaborada pelos estudiosos David Nadler e Edward Lawler e tem ganhado proporções no meio administrativo. Nadler e Lawler, citados em Stoner e Freeman (1999), verificaram em seus estudos que não se pode perder de vista as diferenças individuais, uma vez que duas pessoas trabalhando em uma mesma atividade na mesma empresa, têm expectativas diferenciadas com relação ao seu trabalho. Segundo esta teoria, para promover um nível de desempenho satisfatório dos seus funcionários, os supervisores necessitam estar atentos ao que motiva cada um dos seus subordinados.

David Nadler e Edward Lawler baseiam a abordagem da expectativa em quatro pressupostos sobre o comportamento nas organizações: (1) o comportamento é determinado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente; (2) os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização; (3) os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes; e, (4) os indivíduos decidem entre alternativas de comportamento baseados em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

Essas suposições tornaram-se a base para o chamado modelo de expectativa, em que tem três componentes principais:

1. Expectativa de resultado do desempenho: os indivíduos esperam certas consequências de seus comportamentos. Essas expectativas, por sua vez, afetam as decisões sobre como se comportar.

2. Valência: o resultado de um dado comportamento tem uma **valência** específica ou poder de motivar, que varia de indivíduo para indivíduo.
3. Expectativa de esforço-desempenho: a expectativa das pessoas sobre a dificuldade de ter um desempenho bem-sucedido irá afetar suas decisões sobre o comportamento (STONER; FREEMAN, 1999, p.328).

O modelo de expectativa tem algumas implicações claras para o modo como os administradores devem motivar seus subordinados. Segundo Nadler e Lawler (apud STONER; FREEMAN, 1999, p.329) entre elas são:

- a) determinar recompensas que são valorizadas por cada subordinado. Se as recompensas devem ser motivadoras, elas devem ser adequadas aos indivíduos;
- b) determinar o desempenho que você deseja. Os administradores devem identificar em que nível de desempenho ou que comportamento desejam, para que possam dizer aos subordinados o que têm que fazer para serem recompensados;
- c) fazer com que o nível de desempenho seja alcançável. Se os subordinados acham que o objetivo que lhes está sendo pedido para alcançar é difícil demais ou impossível, sua motivação será baixa;
- d) ligar as recompensas ao desempenho. Para manter a motivação, a recompensa adequada deve ser claramente associada, num curto período de tempo, com desempenho bem-sucedido;
- e) analisar que fatores podem agir contra a eficácia da recompensa. Conflitos entre o sistema de recompensas do administrador e outras influências na situação de trabalho podem exigir que o administrador faça alguns ajustes na recompensa; e,
- f) certificar-se de que a recompensa é adequada. Recompensas pequenas significarão motivações pequenas.

As empresas terão que preparar os seus superiores em programas de motivação e dar autonomia para que eles possam administrar as recompensas necessárias para a sua equipe. Os supervisores têm um papel essencial na motivação dos seus funcionários. "O supervisor está na melhor posição para definir objetivos claros e proporcionar recompensas adequadas para seus vários subordinados [...]" (NADLER; LAWLER, apud STONER; FREEMAN, 1999, p.330).

Para a teoria da expectativa a motivação é um processo complexo. Sua popularidade está no fato de que ela pode ser usada para motivar as pessoas na maior parte dos aspectos de suas vidas. Sua vantagem é fornecer um esquema para entender como a motivação funciona.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o problema desta teoria é que ela pressupõe que as pessoas se comportam de maneira racional e que pesam todas as alternativas que lhes forem propostas, haja vista que, as pessoas são limitadas na quantidade de informações que são capazes de processar a qualquer momento, e que as interações entre as

expectativas, instrumentos e valores são complexos, sendo assim, algumas pesquisas sugerem que esta teoria não explica tão completamente a variação do esforço aplicado no trabalho quanto seria de se esperar.

2.1.3.2.2 Teoria da determinação de metas

Segundo a teoria da determinação de metas proposta por Locke (1968, p.157-189 e 1982 b, p.512-515 apud MARQUES; NETO, 2002, p.7), a intenção de trabalhar em direção a uma meta é fonte de motivação de trabalho. A idéia de que o estabelecimento de metas pode ser uma causa do bom desempenho está intimamente ligada à teoria das expectativas.

As metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar. As metas específicas melhoram o desempenho e as metas difíceis, quando aceitas, resultam em um desempenho melhor do que quando as metas são fáceis. Quando as metas variam de fáceis a difíceis, há um aumento linear do desempenho até o ponto em que as metas se tornam impossíveis. Aí, o relacionamento linear deixa de existir. As metas impossíveis podem ser piores do que a inexistência de metas. Para Latham e Locke (1979, p.68 apud MARQUES; NETO, 2002, p.7) as metas devem ser específicas e desafiadoras, porém alcançáveis. Os trabalhadores precisam aceitá-las, permanecer comprometidos com elas e receber o suporte necessário para alcançá-las. Para Locke et al. (1984, p.694-670 apud MARQUES; NETO, 2002, p.7), quando as metas são atribuídas pelas próprias pessoas, elas serão mais fáceis se as anteriores tiverem sido consideradas difíceis e vice-versa.

Para Levinson (2003 apud MARQUES; NETO, 2002, p.7) as metas pessoais têm um forte poder motivador. As pessoas se motivam quando há uma convergência entre os objetivos individuais e os objetivos da organização. Ao estudar a administração por objetivos, ele afirmou que para motivar pessoas de uma maneira bem sucedida, a gerência deve focar na questão como alcançar tanto as necessidades da organização quanto do indivíduo. Por conseguinte, um sistema de gerenciamento bem sucedido deve partir dos objetivos dos empregados. A tarefa dos gerentes deve ser compreender as necessidades dos indivíduos e em seguida, em conjunto com eles, determinar como a organização pode alcançá-las.

Pritchard e Curtis (1973 apud MARQUES; NETO, 2002, p.7) estudaram a associação do estabelecimento de metas com a atribuição de recompensas financeiras. Suas conclusões foram que o estabelecimento de metas pode aumentar o desempenho na tarefa. Da mesma forma, o incentivo financeiro pode também ter um efeito positivo no desempenho da tarefa.

Quando se associam ambos, há uma soma dos efeitos e isto deve ser levado em consideração quando uma organização desejar alcançar resultados positivos de desempenho.

2.1.3.2.3 Teoria da equidade

A teoria da equidade é resultado dos estudos de Richard A. Cosier e Dan R. Dalton. Os autores defendem que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro as recompensas que seus colegas de trabalho recebem pelo desenvolvimento de atividades semelhantes.

Equidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (como o esforço ou a habilidade), e as recompensas que recebe (como o pagamento ou a promoção) comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes (STONER; FREEMAN, 1999, p.330).

Segundo Torres (1996, p.69), que aborda a inveja como um fator de motivação e também de desmotivação, "[...] a competição, a ambição e a comparação, são partes integrantes da experiência humana [...]" A abordagem feita por esta autora, confirma a hipótese levantada pela teoria da equidade, ao dizer que as pessoas comparam-se umas às outras e uma vez se sentindo prejudicadas, "[...] as repercussões sobre a motivação podem ser dramáticas".

Para a teoria da equidade, o indivíduo faz uma avaliação subjetiva, que não precisa necessariamente corresponder a um fato real. Desta avaliação depende a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas. Elucidando, um trabalhador pode considerar que seu colega de trabalho é menos eficiente na realização das atividades do que ele e mesmo assim, seu supervisor dá mais atenção para o seu colega. Este fato pode não estar ocorrendo, porém o trabalhador poderá ficar insatisfeito e até vir a diminuir seu ritmo de trabalho, em função de uma visão subjetiva dos fatos. Este episódio pode ser facilmente observado quando se realiza uma promoção, onde mais de uma pessoa está interessada no cargo em questão. Neste caso, os profissionais não escolhidos podem se sentir injustiçados e apresentarem comportamentos de rebeldia.

Podem ainda ter uma reação diferente, que é sublimar o sentimento, ou seja, a pessoa passa acreditar que não seria muito bom para ela esta promoção, sendo que se fosse promovida, teria que ficar trabalhando até mais tarde ou teria que ter mais responsabilidades. Assim, justifica sua decepção para não sofrer com a promoção do seu colega .

A teoria da equidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro.

Segundo Richard A. Cosier e Dan R. Dalton (STONER; FREEMAN, 1999, p.330), as pessoas buscam constantemente comparar os seus esforços e o quanto ganham para realizá-los, com os esforços e recompensas dos seus colegas. Ao perceberem que não está havendo equidade nas recompensas recebidas, procuram adaptar-se ao esforço que os colegas estão despendendo. Por outro lado, as pessoas que se sentem mais recompensadas em relação às demais, também procuram se empenhar para justificar o que recebem. Os autores desta teoria dizem que há um limite de tolerância para as pessoas se sentirem vítimas de injustiças e que neste caso, chegam ao limite, ou seja, ao acontecer uma injustiça relativamente pequena, o indivíduo "*explode*". É neste momento que muitas pessoas passam a ser vistas como injustas ou rebeldes, porque do ponto de vista de quem presencia a cena, a pessoa não tem motivos para se comportar de tal maneira.

Outro ponto que foi analisado por Richard A. Cosier e Dan R. Dalton (STONER; FREEMAN, 1999, p.331) é como os administradores lidam com esta teoria, e dizem que: Para os administradores, a teoria da equidade tem várias implicações, a mais importante delas é que, para a maioria dos indivíduos, as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras.

2.1.3.2.4 Teoria do estabelecimento de objetivos

A teoria do estabelecimento de objetivos é uma teoria cognitiva da motivação do trabalho – isto é, ela diz que os trabalhadores são criaturas pensantes que lutam em direção a objetivos. Tal teoria, concentra-se no processo de estabelecer os próprios objetivos. De acordo com o psicólogo Edwin Locke (apud STONER; FREEMAN, 1999, p.331) a inclinação natural do homem no sentido de estabelecer e lutar por objetivos só é útil apenas se o indivíduo ao mesmo tempo compreende e aceita um objetivo determinado. Além disso, os trabalhadores não se motivarão caso não possuam – e saibam que não possuem – as habilidades necessárias para alcançar um objetivo.

Quando são específicos e desafiadores, os objetivos funcionam de modo mais eficaz como fatores motivantes do desempenho individual e grupal. Pesquisas também indicam que a motivação e o comprometimento são maiores quando os subordinados participam do estabelecimento dos objetivos. Entretanto os empregados precisam de um *feedback* exato sobre o seu desempenho, para que possam ajustar seus métodos de trabalho, quando necessário, e para sentir-se encorajados a persistir na direção dos objetivos.

2.1.3.3 Teoria do reforço

Citado por Stoner e Freeman (1999, p.332) a teoria do reforço deixa de lado toda a questão da motivação interna e procura ver como as conseqüências de comportamentos anteriores afetam as ações futuras num processo de aprendizado cíclico. Este processo pode ser expresso da seguinte maneira:

Estímulo → Resposta → Conseqüências → Resposta Futura

Quadro 1 – Processo da teoria do reforço
Fonte: Stoner; Freeman (1999)

Isto é, o comportamento voluntário do indivíduo (resposta) a uma situação ou evento (estímulo) é a causa de conseqüências específicas. Se essas conseqüências forem positivas, o indivíduo tenderá, no futuro, a dar respostas semelhantes em situações semelhantes; se as conseqüências forem desagradáveis, o indivíduo tenderá a mudar seu comportamento com o objetivo de evitá-las. As pessoas tentam alcançar os objetivos do trabalho porque aprenderam que terão uma boa chance de ser recompensadas. Isso é conhecido como a *lei do efeito*.

A modificação de comportamento usa a teoria do reforço para mudar o comportamento humano. Assim, um administrador que deseje mudar o comportamento dos empregados deve mudar as conseqüências desse comportamento.

Segundo Bowditch e Buono (1997), nessa teoria o comportamento humano é determinado e mantido pelo ambiente da pessoa. Entretanto, o comportamento poderá ser inicialmente aleatório à medida que o indivíduo explora o meio ambiente e reage a ele, certos comportamentos serão *reforçados* e conseqüentemente repetidos. Assim, o comportamento ou a motivação de um indivíduo é uma função das conseqüências daquele comportamento.

Para Stoner e Freeman (1999, p.332) há quatro métodos de modificação do comportamento:

- a) **Reforço positivo:** O uso das conseqüências positivas para encorajar o comportamento desejável.
- b) **Aprendizado da abstenção:** Aprendizado que ocorre quando os indivíduos mudam o comportamento para escapar a circunstâncias desagradáveis.
- c) **Extinção:** A ausência de reforço ao comportamento não-desejado, de modo que ele eventualmente pare de ser repetido.
- d) **Punição:** Aplicação de conseqüências negativas para interromper ou impedir o comportamento inadequado.

A teoria do reforço reconhece a variedade de conseqüências que podem reforçar o comportamento e vai muito além do modelo tradicional ao reconhecer os modos como os indivíduos interagem com seu ambiente.

Para Stoner e Freeman (1999, p.333) muitas pessoas têm a idéia de que modificação de comportamento é perturbadora, já que implica que os comportamentos individuais podem ser previstos a partir das experiências passadas e do ambiente atual de uma pessoa, o que parece desafiar crenças profundas de que os seres humanos escolhem livremente como agir.

Determinar diretrizes claras para o comportamento aceitável e para conseqüências positivas e negativas economiza tempo e ajuda os empregados a guiar seu próprio comportamento.

A maioria das críticas feita a esta teoria se concentra em preocupações de ordem ética, quando à manipulação de trabalhadores e modificação do comportamento. Essa tentativa de moldar o comportamento não funciona bem com seres humanos, pois são complexos e apresentam motivos e facetas múltiplas (BOWDITCH; BUONO,1997).

Assim, com tantas visões diferentes sobre motivação, a discussão não deve ser se a motivação tem ou não um papel relevante no contexto das grandes empresas organizacionais, porque já está claro que é merecedor de uma intervenção nesse processo. O fato é que já se tornou normal admitir que não se precisa estar motivado para se levar uma vida de trabalho saudável e útil (BERGAMINI, 1997, p.179).

Neste contexto, procurando entender as pessoas e seu valor, Rogers (1997) diz sentir um forte receio de que o desenvolvimento das ciências do comportamento possa ser utilizado para controlar o indivíduo ou para aliená-lo da sua personalidade. A sua convicção é que estas ciências poderiam ser utilizadas para realçar o valor das pessoas nas organizações. E este valor deve ser aproveitado com inteligência dentro das organizações para o progresso institucional e individual. O capital intelectual deve ser usado para o benefício de ambas as partes, pessoas e organizações.

Sendo assim, para se obter melhores resultados para organização e para os indivíduos através da motivação, tais considerações devem ser submetidas à análise quanto à qualidade de vida no trabalho - linha de pesquisa que tem por base o conhecimento da percepção dos trabalhadores em relação a fatores que intervêm em sua relação com o trabalho, o que está ligado diretamente a motivação. Pois toda a empresa, num processo estruturado, deve estar comprometida com a qualidade para que os melhores resultados sejam alcançados. Não há qualidade sem o envolvimento de todos na organização, é uma mobilização coletiva. Para que haja esse comprometimento com a qualidade, é necessária uma mudança cultural

significativa, exigindo alguns rompimentos com a tradição, inclusive nos sistemas de reconhecimento e recompensa. Muitos obstáculos para obtenção da qualidade vão surgindo, e é a motivação que vai eliminando estes obstáculos.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

As últimas décadas têm se caracterizado por expressivas e rápidas mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais, com reflexos diretos nas empresas, influenciadas pela globalização da economia, criando-se, assim, um mercado concorrencial, em nível global, bastante competitivo.

Da mesma forma, a evolução do macro-ambiente influencia as organizações, que para sobreviverem em meio a tal turbulência, precisam aperfeiçoar constantemente seus processos de gestão, canalizando esforços para a otimização de seus recursos e o atendimento a clientes cada vez mais exigentes.

Nesse contexto, a qualidade de vida no trabalho (QVT) - linha de pesquisa que tem por base o conhecimento da percepção dos trabalhadores em relação a fatores que intervêm em sua relação com o trabalho - representa uma alternativa de gestão, visando propiciar maior participação, integração e desenvolvimento do trabalhador, numa visão holística do ser humano (MEDEIROS, 2002, p.23).

A qualidade de vida no trabalho é uma abordagem baseada na filosofia humanista - prega a valorização do trabalhador como ser humano - e busca o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, através da interação entre as exigências e necessidades de ambos, gerando cargos que sejam satisfatórios tanto para as pessoas quanto para a organização (VIEIRA, 1993).

Qualidade de vida trata da experiência emocional da pessoa com seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. Aborda os efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional e profissional, enfocando as conseqüências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização (BOM SUCESSO, 1998, p.29).

Moreira (2001) enfoca que a manifestação de qualidade de vida pode ser associada a diversas situações, como: o acréscimo básico de experiências relevantes depois que as necessidades básicas estão satisfeitas, a oportunidade de praticar atividades físicas regulares visando à saúde e ao combate ao estresse, o estabelecimento de conhecimentos necessários ao

consumo de produtos e serviços culturais, ou mesmo pela construção de um estilo de vida, em que vivências interiores significativas constituem-se fator de satisfação e felicidade.

Sabendo-se que a vantagem competitiva das empresas está em seus recursos humanos, e que somente funcionários com qualidade em suas vidas estarão estimulados e comprometidos com seu trabalho, cada vez mais as empresas deveriam passar a se preocupar com esse aspecto e a enxergá-los como seres humanos completos, com necessidades não apenas econômicas, mas também, físicas, psicológicas, sociais e intelectuais. É certo que, se não estiverem satisfeitos com sua vida pessoal e profissional, não estarão mobilizados para contribuir com a qualidade dos produtos e serviços da organização (MEDEIROS, 2003, p.24).

2.2.1 Das escolas de administração ao movimento pela qualidade de vida no trabalho

É importante que se faça uma revisão histórica do conceito de qualidade de vida no trabalho, pois não há consenso entre os diversos estudiosos que se ocuparam do tema, como Walton (1973), Guest (1979), Werther e Davis (1981), Nadler e Lawler (1983), Fernandes (1996) e outros. Além disso, a definição da expressão QVT modificou-se bastante desde o seu surgimento, acompanhando a evolução do pensamento administrativo, da sociedade, das relações de trabalho e das organizações, cujos colaboradores tornaram-se cada vez mais exigentes e conscientes de sua importância para os resultados da empresa.

O surgimento da QVT, como linha de pesquisa, data de 1950, como resultado dos estudos de Eric Trist e outros pesquisadores, no *Tavistock Institute*, em Londres (FERNANDES, 1996). Porém, desde o início do século passado, com o surgimento da Administração Científica, a preocupação com a satisfação do trabalhador já estava presente. Assim, neste trabalho, as diversas abordagens de QVT partem da primeira escola de pensamento administrativo, por volta de 1900, chegando aos dias atuais, com um entendimento mais amplo de qualidade de vida, extrapolando os limites da organização.

A preocupação com a organização racional do trabalho está presente nas organizações desde o começo do século passado, através da administração científica, porém, a atenção dada ao bem-estar físico e emocional dos trabalhadores é mais recente.

A administração científica surgiu no final do século XIX e início do século XX, com a necessidade de se organizar racionalmente o trabalho, em função dos problemas surgidos com o aumento da produção nas organizações, cuja solução dependia de um envolvimento dos trabalhadores nesse processo (CARAVANTES, 1998).

Frederick Taylor, engenheiro americano, principal mentor desse movimento, enfatizou a análise detalhada dos processos de trabalho na indústria e constatou, em seus estudos, que os empregados não se esforçavam em desempenhar suas atividades da forma mais produtiva.

Para Taylor há uma relação de dependência entre a prosperidade do empregador e a do empregado. Desta forma, é preciso dar ao trabalhador altos salários e proporcionar ao empregador baixo custo de produção, para maximizar as riquezas de ambos. Nessa perspectiva, Taylor acreditava que o ser humano era movido somente por interesses econômicos e que a maximização da prosperidade do empregador e do operário era capaz de eliminar os conflitos entre eles. Assim, do seu ponto de vista, a organização racional do trabalho está baseada na divisão de tarefas, na extrema especialização do operário, em hierarquias rígidas e na padronização da mão-de-obra, buscando maior eficiência e produtividade através do controle e do oferecimento de recompensas monetárias (CARAVANTES, 1998).

Os métodos e normas de trabalho prescritos por Taylor tiveram significativa contribuição para o desenvolvimento industrial do século passado, e até hoje, suas idéias ainda têm grande importância. Porém, a separação entre a preparação e a execução do trabalho, a extrema especialização e rotinização das tarefas - fazendo com que os operários ficassem privados da integração social com seus colegas e perdessem a noção do produto acabado - e a excessiva dependência de regras, procedimentos e hierarquias rígidos levaram à automatização do operário e excluíram qualquer forma de iniciativa, autonomia e criatividade no trabalho, fazendo com que este perdesse o significado e não fosse capaz de proporcionar qualquer tipo de satisfação ou orgulho ao trabalhador.

Em decorrência, essa desumanização do trabalho acabou por provocar índices extremamente altos de absenteísmo e de rotatividade da mão-de-obra, baixa qualidade dos produtos e descontentamento entre os operários, refletindo-se no desempenho da organização.

Com vistas a resolver a situação, a gerência aumentava o controle e a supervisão sobre os operários, o que agravava ainda mais a situação, pois estavam sendo tratados os sintomas e não a causa real do problema, que era a insatisfação com o próprio cargo (DAVIS, 1998).

Naquela época, ainda não havia a noção de QVT, que se ocupa, entre outros enfoques, da humanização do trabalho e da reestruturação dos cargos, a fim de torná-los mais satisfatórios para os trabalhadores e mais produtivos para a organização. Existia, isto sim, uma preocupação com um maior engajamento do trabalhador no processo produtivo, para aumentar o rendimento das fábricas; porém não havia uma preocupação real com o bem-estar do indivíduo no trabalho.

Surge, então, na década de 30, a Escola de Relações Humanas, como reação à Administração Clássica, enfatizando as pessoas, os grupos informais e os aspectos psicossociais do trabalho, em detrimento das tarefas e da estrutura organizacional. A Escola das Relações Humanas originou-se das conclusões obtidas na experiência de *Hawthorne*, realizada entre 1927 e 1932 por Elton Mayo e outros cientistas do Departamento de Pesquisa da *Harvard Business School*, em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago.

A experiência de *Hawthorne* tinha como objetivo inicial verificar a relação entre a intensidade da luminosidade no ambiente de trabalho e a produtividade dos trabalhadores. Para surpresa dos pesquisadores, não foi encontrada qualquer relação entre estas duas variáveis, mas foi constatada a influência de outras, de natureza psicológica, no rendimento dos operários. Assim, Mayo alterou o foco da pesquisa e chegou à conclusão de que o nível de produção é determinado por fatores como a integração social e o conteúdo do cargo e não somente pelos aspectos físicos do ambiente e pela capacidade física do operário (CARAVANTES, 1998).

A Escola de Relações Humanas, com sua abordagem humanística, trouxe significativas contribuições para o que mais tarde seria chamado de “Qualidade de Vida no Trabalho”, destacando aspectos psicológicos e o bem-estar dos trabalhadores como determinantes de seu desempenho e, conseqüentemente, dos resultados da organização.

2.2.2 A origem e a importância da QVT

O termo “Qualidade de Vida no Trabalho” foi utilizado pela primeira vez por Eric Trist e outros pesquisadores do *Tavistock Institute*, em 1950. Eles desenvolveram uma abordagem sócio-técnica da organização do trabalho, agrupando o indivíduo, o trabalho e a organização, com base na análise e na reestruturação da tarefa, buscando melhorar a produtividade, reduzir os conflitos e tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (FERNANDES, 1996).

A noção de sócio-técnico é de um sistema aberto, em constante interação com o ambiente, formado por dois subsistemas inter-relacionados: o técnico e o social. O primeiro determina a eficiência potencial da organização, englobando instalações físicas, equipamentos, tarefas e tecnologia; o segundo, o social, engloba pessoas, valores, cultura organizacional e relações no ambiente de trabalho, sendo responsável pela transformação da eficiência potencial em real.

Nesse sistema, entende-se que todo o processo produtivo requer tanto a organização técnica quanto a social para alcançar seus objetivos. Assim, não é a tecnologia que determina a forma de organização do trabalho, como pregava a Administração Científica. Segundo os pesquisadores do *Tavistock*, a tecnologia não deve ser considerada como dado ao se estudarem os problemas de interação social dos trabalhadores, assim como os sistemas de produção não devem ser desenhados sem que sejam examinadas as consequências sociais decorrentes.

2.2.3 Movimento pela QVT

O movimento pela QVT emerge, então, com o objetivo de buscar o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, através da interação entre exigências e necessidades da tecnologia e do trabalhador, de modo que os cargos adaptem-se tanto aos indivíduos quanto à tecnologia da organização (VIEIRA, 1993 e 1995).

Surge, assim, na década de 50, a Escola Comportamental, formada por psicólogos, com foco nos estudos sobre a motivação humana para explicar o comportamento individual dos trabalhadores. Herbert Simon (1965), Abraham Maslow (1954) e Frederick Herzberg et al. (1968) são os principais representantes dessa Escola, cada um deles tendo pesquisado o comportamento humano sob uma determinada ótica e desenvolvido sua própria teoria.

Os autores dessa Escola partem do princípio de que a produtividade do empregado depende de sua capacidade e motivação. Dessa forma, orientaram o desenvolvimento de suas pesquisas de maneira a saber que tipo de estímulo deveria ser usado para conseguir o melhor desempenho dos funcionários.

As teorias de Herzberg e Maslow complementam-se na medida em que, enquanto Maslow refere-se às necessidades humanas, Herzberg trata dos objetivos que satisfazem essas necessidades. Os fatores higiênicos relacionam-se às necessidades de nível mais baixo, hierarquizadas por Maslow; os motivadores, por outro lado, referem-se às necessidades de auto-realização e algumas necessidades de estima. Depreende-se, então, que somente as necessidades de estima e auto-realização são capazes de motivar um indivíduo a crescer, se desenvolver e realizar seu potencial. O atendimento das outras necessidades apenas garantirá um nível neutro de satisfação (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Para proporcionar a motivação e o comprometimento do indivíduo com seu trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento do trabalho, ou seja, o “aumento intencional de responsabilidade, amplitude e desafio do trabalho”. Segundo ele, ampliar, continuamente, a

complexidade das tarefas desenvolvidas torna o trabalho mais gratificante e motivador (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O pensamento de Herzberg é compartilhado pela grande maioria dos estudiosos que se ocuparam da QVT, pois a reestruturação e o enriquecimento dos cargos foram enfatizados por diversos autores como requisito para a satisfação dos trabalhadores.

Werther e Davis (1983), por exemplo, afirmam que “os cargos são o elo entre as pessoas e a organização”, e um trabalho agradável significa “um cargo interessante, desafiador e compensador”. Segundo estes autores, “os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios”.

Ainda para Werther e Davis (1983) a maioria das técnicas de qualidade de vida acarreta a reformulação de cargos, buscando torná-los mais eficientes e mais agradáveis para os ocupantes, pois estes não são apenas “uma fonte de renda para os trabalhadores; mas, também, um meio de satisfazer suas necessidades”.

Entretanto, sabemos que nem toda a insatisfação do empregado pode ser resolvida pela reformulação do cargo, pois a QVT também é afetada por vários outros fatores, como a supervisão, as condições de trabalho e a remuneração. Incentivos para a auto-realização adquirem maior significação, como estímulo ao desempenho, somente quando necessidades de outra ordem, como econômicas e sociais, já estão atendidas de forma satisfatória.

O comprometimento dos empregados com seu trabalho não pode, enfim, ser sustentado apenas através de fontes motivadoras de ordem psicossocial, nem tampouco apenas com incentivos financeiros. Como os trabalhadores possuem estruturas motivacionais diferentes, a sua mobilização depende de uma ampla relação de fatores que influenciam sua qualidade de vida.

Um dos aspectos mais problemáticos dos programas de QVT é, justamente, relacionar os fatores que influenciam na qualidade de vida dos indivíduos em situação de trabalho, pois estes dependem das características da organização, do ambiente em que ela está inserida, da época em que o programa será desenvolvido e de sua amplitude.

Diversos autores desenvolveram modelos tentando englobar os principais fatores que influem na QVT, cada um elencando os indicadores que julgaram mais adequados. Alguns destes modelos estão apresentados no próximo subitem deste capítulo, porém, faz-se necessário ressaltar que eles devem servir apenas como referencial para a implantação de programas de QVT, necessitando, portanto, serem adaptados aos aspectos particulares de cada situação.

Entretanto, o movimento pela QVT ganha força somente na década de 60, mesma época em que se desenvolve a Teoria Contingencial no campo da Administração. Essa Escola baseia-se nos pressupostos da Teoria dos Sistemas – interdependência entre a organização e o meio externo e flexibilidade para adaptar-se, de maneira pró-ativa e dinâmica, às constantes mudanças ambientais (CARAVANTES, 1998).

O preceito básico da Escola Contingencial é de que não existe um modelo ideal de gestão ou uma única estrutura organizacional que seja eficaz para todas as organizações, pois os modelos dependem das características da instituição e de sua interação com o ambiente externo. Assim como a identificação dos indicadores para avaliar a QVT, o diagnóstico da situação também é essencial nesta abordagem, pois são os fatores contingenciais que determinarão a melhor prática administrativa a ser aplicada e a melhor estrutura a ser adotada na organização.

Essa teoria é bastante abrangente, podendo ser aplicada aos diversos tipos de organizações, e adapta-se para a época em que se está vivendo: mudanças rápidas e constantes, globalização e freqüentes inovações tecnológicas, as quais exigem das empresas não apenas flexibilidade para se adequarem ao meio, mas uma postura pró-ativa, que permita aproveitar as oportunidades e potencializar os seus resultados.

O passo inicial da abordagem contingencial foi dado por Burns e Stalker (apud DONALDSON, 1998), ao pesquisarem as estruturas organizacionais e concluírem que as organizações mecanicistas são mais efetivas em ambientes estáveis, enquanto que as estruturas orgânicas são mais apropriadas a ambientes mutáveis e inovadores.

Outros pesquisadores que contribuíram de forma decisiva para essa escola foram Lawrence e Lorsch, ao determinarem que mudanças ambientais afetam a integração e a diferenciação das organizações. Eles buscaram descobrir quais características deveriam ter as empresas, para enfrentarem, com eficiência, as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, concluindo que as com melhor desempenho apresentam alta diferenciação e integração entre os departamentos, além de estrutura adequada ao seu ambiente (DONALDSON, 1998).

A principal contribuição dessa teoria para a Administração foi fazer com que os gestores deslocassem seu foco de atenção dos problemas internos da organização para o ambiente. Assim, os concorrentes, os fornecedores, e principalmente o cliente, passaram a orientar as estratégias da empresa.

Os trabalhadores também começaram a receber atenção especial na década de 60, quando, sobretudo nos Estados Unidos, passou a haver uma preocupação com os efeitos do

emprego na saúde e bem-estar dos trabalhadores e com o modo como a experiência dos indivíduos em situação de trabalho influenciava o seu próprio bem-estar psicológico e a produtividade das organizações.

O interesse pela qualidade de vida no trabalho durou até 1974, quando, com a crise energética e a crescente inflação que atingiram os países do ocidente, em particular os Estados Unidos, a ênfase na satisfação dos empregados deu lugar à preocupação com a sobrevivência das organizações, causando uma significativa redução da atenção dedicada aos programas de QVT.

2.2.4 Conceitos de qualidade de vida no trabalho

Sem a intenção de esgotar as diferentes concepções de QVT, presentes na literatura, relacionam-se, a seguir, os conceitos propostos por alguns autores que desenvolveram trabalhos importantes nessa área.

Walton (1973, apud MEDEIROS, 2002, p.32) afirma que o conceito de qualidade de vida no trabalho envolve legislação trabalhista, segurança no trabalho, oportunidades iguais de emprego, planos de enriquecimento de cargos e a relação positiva, proposta por psicólogos, entre moral e produtividade. A QVT abarca todos estes valores e idéias, surgidos desde o começo do século passado, para melhorar as condições de trabalho, e do seu ponto de vista, deve ir além, enfatizando, também, necessidades e aspirações humanas, tais como desejo por um empregador socialmente responsável. Afirma, ainda, que faz parte da QVT a preocupação com valores humanísticos e ambientais, esquecidos pela sociedade industrializada em favor de inovações tecnológicas, produtividade e crescimento econômico.

Para Nadler e Lawler (apud MACEDO, 1993, p.18):

Qualidade de vida no trabalho é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações. Seus elementos distintivos são: preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a afetividade organizacional; a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisão.

Vieira (1996) conceitua QVT como melhoria nas condições de trabalho, envolvendo as variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, além das políticas de Recursos Humanos, de forma a humanizar o trabalho, satisfazendo, assim, não só a organização, como também os trabalhadores envolvidos.

Moraes e Kilimnik (1994, p.307), por sua vez, afirmam que :

A ênfase da qualidade de vida no trabalho é na substituição do sedentarismo

e do *stress* por um maior equilíbrio entre o trabalho e lazer que resulte em melhor qualidade de vida. Numa visão institucional a QVT deve monitorar todas as variáveis que determinam o ambiente tecnológico, psicológico, político e econômico do trabalho.

Existe uma outra vertente que afirma que QVT é um processo em que as organizações procuram incentivar e desenvolver o potencial criativo dos trabalhadores, através do seu envolvimento com questões de cunho decisivo em seu trabalho. Para França (1997, p.80) “qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, chamado de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização do diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Segundo Westley (1979, apud MEDEIROS, 2002, p.32) a qualidade de vida no trabalho pode ser verificada por meio de quatro indicadores fundamentais: econômico, político, psicológico e sociológico, julgados como quatro problemas que são causados, respectivamente, pela injustiça, insegurança, alienação e ausência de leis e regulamentos.

Já, Guest (1979, apud MEDEIROS, 2002, p.32) salienta os aspectos psicológicos e a maior participação dos trabalhadores como influentes na QVT, e define como:

Um processo pelo qual a organização tenta revelar o potencial criativo dos trabalhadores, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica que distingue esse processo é que os objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando aumento da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos, referindo-se ao que o trabalhador vê como auto-realização e auto-engrandecimento.

Westley (1979) e Davis (1981) apresentam conceitos bastante amplos e genéricos de QVT. Para Westley (1979, apud MEDEIROS, 2002, p.32), os programas de QVT envolvem esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas. Segundo Davis (1981, p.286) “QVT refere-se às condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. O objetivo básico é desenvolver cargos que sejam tão excelentes para as pessoas como para a produção”.

Segundo Hackman e Suttle (1977, apud MEDEIROS, 2002, p.31), a qualidade de vida no trabalho refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças, a capacidade de se

adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho.

Para Nadler e Lawler (1983, apud MEDEIROS, 2002, p.32), “qualidade de vida é uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações”. O que distingue os programas de QVT, segundo eles, é a preocupação com os efeitos do trabalho sobre as pessoas e a efetividade da organização, com a participação dos trabalhadores na resolução de problemas e tomada de decisões organizacionais.

Destaca-se, como particularmente interessante, a definição desses autores, que englobaram, num conceito abrangente e preciso, os preceitos básicos da QVT: a filosofia humanista e a abordagem sócio-técnica.

Huse e Cummings (1985, apud MORAES;KILIMNIK, 1994), também definiram QVT de forma bastante parecida com a de Nadler e Lawler. Segundo eles, QVT é uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se a preocupação com o bem-estar do trabalhador, com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

No Brasil, Fernandes (1996, p.45-46), uma das mais reconhecidas pesquisadoras da área, conceitua QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.

Fernandes (1996), alinhada com os preceitos da Escola Contingencial, ressalta que este modelo de gestão de recursos humanos depende da realidade de cada empresa e do ambiente no qual está inserido. Também salienta que o conjunto das condições físicas, sociológicas, psicológicas e tecnológicas do ambiente de trabalho é que irá determinar o grau de satisfação e, conseqüentemente, o desempenho do empregado.

Conforme se pôde observar nessa breve revisão de alguns conceitos de QVT, cada autor a define de acordo com os valores que lhe parecem mais importantes, porém, para a maioria deles, QVT refere-se a esforços para humanizar o trabalho, buscando a melhoria da eficácia organizacional, através da participação de todos os colaboradores nas decisões, de condições favoráveis de trabalho e da reformulação dos cargos, tornando-os mais produtivos para a empresa e mais satisfatórios para os trabalhadores (FERNANDES, 1996).

Percebe-se, também, que todos os programas de QVT, relacionados na literatura, referem-se a um conjunto de condições e práticas organizacionais, tais como cargos enriquecidos e participação dos empregados, e com os efeitos que as condições e características do trabalho têm no bem-estar dos indivíduos, buscando sempre uma “boa”

qualidade de vida no trabalho e a satisfação dos trabalhadores (BOWDITCH; BUONO, 1992).

É importante ratificar-se que qualquer programa de QVT precisa, necessariamente, ser considerado pelo aspecto situacional, para que alcance resultados satisfatórios. Dessa forma, além de analisar a QVT, levando-se em consideração o ambiente social, político e econômico do Brasil, cuja realidade é bastante diferente de outros países, principalmente dos Estados Unidos e França, onde o movimento pela QVT foi bastante disseminado, é preciso, também, considerarem-se características específicas do setor e da organização em que se realiza a pesquisa.

Na implantação de um programa de QVT, é necessário buscar um modelo que se adapte, adequadamente, à situação em questão. Diversos pesquisadores desenvolveram modelos para diagnosticar a QVT, identificando aspectos que influenciam na qualidade de vida do trabalhador. Contudo, estes modelos não podem ser aplicados diretamente num sistema sem que haja uma adaptação.

Sendo assim, seguem os principais modelos de QVT desenvolvidos na literatura e convenientes ao objeto de estudo deste trabalho.

2.2.5 Principais modelos de QVT

A opinião dos trabalhadores sobre os aspectos de seu trabalho e a qualidade de vida torna-se fundamental como forma de subsídio a políticas e estratégias sócio-econômicas para as organizações que pretendam adotar um programa de QVT, o que enfatiza a necessidade da sondagem de opinião interna como instrumento de informação.

Para Quirino e Xavier (1987), existem duas formas de se mensurar a qualidade de vida nas organizações. Uma seria através da abordagem objetiva, que apontaria a mensuração das condições materiais, como, por exemplo, a disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico, entre outros. A outra, através da abordagem subjetiva, que visaria a mensuração do nível de satisfação dos trabalhadores com as condições objetivas (satisfatórias ou não satisfatórias).

A metodologia empregada para a mensuração destes fatores é a seguinte: um observador, que poderá ser uma pessoa interna ou externa à organização, observa, segundo sua visão e experiência, as condições materiais e, a partir delas, expressa sua avaliação. Contudo, na abordagem subjetiva, que lida com fatores subjacentes, como, por exemplo, a intimidade das pessoas, faz-se necessário sondar, ouvir os próprios envolvidos sobre o que

pensam e, neste caso, não seriam apenas os aspectos físicos mas, também, os aspectos psicológicos e emocionais que poderiam levar ou não os trabalhadores a se mobilizarem favoravelmente no sentido das metas e objetivos organizacionais.

Os modelos de QVT oferecem um referencial para a avaliação da satisfação dos trabalhadores, cada um enfatizando determinadas categorias e indicadores que influenciam na qualidade da vida destes em situação de trabalho.

2.2.5.1 Modelo de Walton

O primeiro modelo apresentado e, também, o mais difundido entre os pesquisadores de QVT, foi proposto por Walton (1973, *apud* MEDEIROS, 2002, p.35), o qual identifica oito categorias de QVT, cada uma com suas respectivas variáveis, as quais permitem analisar as principais características dessa linha. Segundo ele, a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser avaliada de acordo com o grau de satisfação dos trabalhadores com os fatores que interferem em seu bem-estar no trabalho. O autor ressalta, ainda, que novas categorias ou variáveis podem ser geradas, dependendo de aspectos situacionais do ambiente.

Este modelo é altamente interessante, porque, além de satisfazer um complexo de necessidades humanas intrínsecas e extrínsecas, considera aspectos cognoscitivos e afetivos, fatores individuais, apoio dos pares e superiores, variáveis constantes do grupo social e fatores integrantes da estrutura organizacional.

O modelo de Walton (1973) pode ser esquematizado da seguinte forma:

CATEGORIAS DE QVT	OBJETIVO	VARIÁVEIS DE QVT
1. Compensação justa e adequada	- Avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração da empresa.	- Remuneração adequada. - Equidade Interna. - Equidade Externa.
2. Condições de Trabalho	- Medir a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho.	- Jornada de trabalho razoável. - Ambiente físico seguro e saudável. - Carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador.
3. Oportunidades para uso e Desenvolvimento das capacidades	- Mensurar as possibilidades que os trabalhadores têm em aplicar, no dia-a-dia, seus conhecimentos e aptidões profissionais.	- Autonomia. - Uso de múltiplas capacidades e Habilidades. - Informações sobre o processo total de trabalho. - Significado da tarefa. - Identidade da tarefa. - Retroinformação.
4. Oportunidades de crescimento e segurança	- Avaliar as oportunidades que a organização oferece para o	- Desenvolvimento das potencialidades e aquisição de

	desenvolvimento de seus colaboradores e para a estabilidade no emprego.	novos conhecimentos e habilidades. – Possibilidade de carreira. – Segurança no emprego.
5. Integração social na organização	– Medir o grau de integração social e o clima existente na organização.	– Ausência de preconceitos – Igualdade de oportunidades. – Relacionamento interpessoal. – Senso comunitário. – Clima do ambiente de trabalho.
6. Constitucionalismo na organização	– Aferir o grau com que a organização respeita os direitos do empregado.	– Direitos trabalhistas. – Privacidade pessoal. – Liberdade de expressão. – Tratamento impessoal e igualitário.
7. Trabalho e espaço total de vida	– Mensurar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do empregado.	– Equilíbrio entre horários de trabalho, exigências da carreira, viagens, convívio familiar e lazer. – Poucas mudanças geográficas.
8. A relevância social do trabalho na vida	– Avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização, relacionamento com os empregados, ética e qualidade de seus produtos e serviços.	– Imagem da organização. – Responsabilidade social da Organização. – Responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos. – Práticas de recursos humanos. – Administração eficiente. – Valorização do trabalho e da Profissão.

Quadro 2 - Modelo de Walton

Fonte: Adaptado de Walton (1973, apud MEDEIROS, 2002, p.35)

A compensação justa e adequada refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente. Walton (1973, apud MEDEIROS, 2002, p.36) diz que a compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focalizada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e o esforço físico ou mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo procurando estabelecer uma relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensações na empresa, ou ainda uma relação entre os padrões salariais dessa com o mercado de trabalho setorial ou geral. A remuneração adequada é aquela necessária para as pessoas atenderem suas necessidades pessoais e os padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vivem. Deve estabelecer o equilíbrio entre equidade interna e equidade externa. As variáveis são as seguintes:

- a) *Renda adequada ao trabalho*: o salário recebido pelo trabalhador é justo se comparado com as tarefas que desenvolve, além de verificar se o nível de remuneração é adequado ao grau de esforço, de qualificação, habilidade e de responsabilidade que o trabalho exige.
- b) *Equidade Interna*: verifica se existe diferença na remuneração entre trabalhadores que executam tarefas idênticas ou muito parecidas dentro da organização.

c) *Eqüidade Externa*: a remuneração de um trabalhador de outra organização do mesmo porte e setor é igual ou muito parecida com a remuneração percebida pelos empregados da organização pesquisada, quando executam tarefas semelhantes.

No que se refere às condições de trabalho, de acordo com Lima (1995), a satisfação do trabalhador está, neste ponto, relacionada à adoção de horários razoáveis, condições de trabalho que reduzam ao nível zero os riscos de doenças e danos físicos ou da imposição de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar das pessoas, acima ou abaixo de determinada faixa etária. Para isso são analisadas as seguintes variáveis de QVT:

a) *Jornada de Trabalho*: a carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da organização obedecem à legislação vigente e não causam fadiga, estresse e esgotamento físico e mental aos trabalhadores.

b) *Ambiente Físico Seguro e Saudável*: a organização respeita as normas de segurança, utilizando equipamento de proteção individual, e procura continuamente diminuir os possíveis acidentes de trabalho, além de zelar pela integridade física e mental dos trabalhadores e, conseqüentemente, por sua saúde e qualidade de vida.

Quanto à oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, o modelo em questão parte da possibilidade de o trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence. Contudo, Walton (1973, apud MEDEIROS, 2002, p.36) lembra que o grau de maturidade do trabalhador, sua formação e capacidade de tomar decisões e iniciativas determinarão em que nível estes fatores serão considerados. Não se deve esquecer que algumas pessoas desejam um trabalho fragmentado que exija pouca habilidade e até mesmo que seja firmemente controlado. As variáveis que compõem a oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades são as seguintes:

a) *Autonomia*: a organização permite que o trabalhador tenha um determinado limite para resolver problemas relacionados às tarefas que executa.

b) *Significado da Tarefa*: o trabalhador sente-se realizado com a atividade desempenhada.

c) *Identidade da Tarefa*: mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido.

d) *Variedade da Habilidade*: a tarefa realizada exige diferentes conhecimentos e habilidades, o que torna o trabalho mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo.

e) *Retroinformação*: a organização permite ao empregado informações contínuas a respeito de seu desempenho, do trabalho e do produto que o mesmo desenvolve.

Já oportunidade de crescimento e segurança focaliza basicamente a oportunidade de

carreira concedida aos trabalhadores, assim como as dificuldades enfrentadas por estes. Não exclui, de maneira alguma, suas próprias limitações; ao contrário, procura dar ênfase às ligadas diretamente à educação formal que impedem ou dificultam, muitas vezes, a ascensão dos trabalhadores. Seguindo este pensamento, Walton (1973, apud LIMA, 1995, p.67) propõe:

[...] avaliar a expectativa do trabalhador quanto ao uso de conhecimentos e habilidades recém-adquiridas, o nível em que as atividades de trabalho atuais contribuem para manter e expandir sua capacidade evitando a obsolescência, a avaliação das oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de carreiras reconhecidas pelas pessoas de seu convívio, como colegas, amigos e familiares e, por fim, a segurança de emprego ou renda decorrente do trabalho.

As variáveis que compõem a análise deste fator são as seguintes:

- a) *Possibilidade de Carreira*: verifica a existência de uma política de Recursos Humanos (plano de cargos e salários) que permite àqueles trabalhadores devidamente capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional dentro do próprio quadro de pessoal da mesma.
- b) *Crescimento Profissional*: através de um plano de desenvolvimento e capacitação de trabalhadores, a empresa oferece a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos.
- c) *Segurança e Emprego*: a organização possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

A integração social no trabalho de acordo com Walton (1973, apud MEDEIROS, 2002, p.36) ressalta a importância das relações interpessoais para verificar o grau de identidade dos trabalhadores com a organização e, por consequência, o nível de satisfação destes com a qualidade de vida no trabalho. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, o que faz com que o trabalhador sintam-se integrado ao grupo e à empresa. As variáveis que compreendem a integração social são:

- a) *Igualdade de Oportunidades*: é a ausência de favoritismo e preferências entre os trabalhadores. O ideal pressupõe que os trabalhadores promovidos, transferidos ou, até mesmo, admitidos passem por uma seleção, respeitando suas qualificações, habilidades e merecimento.
- b) *Relacionamento*: busca-se verificar a existência de um bom relacionamento interpessoal e

um espírito de equipe junto aos trabalhadores da organização, fazendo com que haja um comprometimento mútuo entre estes indivíduos.

O constitucionalismo é um outro fator fundamental para a garantia da qualidade de vida no trabalho que está baseado no estabelecimento dos direitos e deveres dos trabalhadores. As variáveis de análise de QVT neste fator são as seguintes:

- a) *Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas*: a organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei, como férias, 13º salário, horário de trabalho, entre outros direitos assegurados constitucionalmente.
- b) *Privacidade Pessoal*: a empresa respeita a privacidade de seu trabalhador, desde que seu comportamento não interfira em questões relacionadas ao trabalho.
- c) *Liberdade de Expressão*: os trabalhadores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas idéias aos seus superiores hierárquicos.
- d) *Normas e Rotinas*: as normas e rotinas da organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.

Ainda, analisa-se o trabalho e espaço total da vida. Para Walton (1973, apud MEDEIROS, 2002, p.36) as experiências dos trabalhadores com o trabalho podem interferir, de forma positiva ou negativa, na vida pessoal e social destes; por esta razão, o autor recomenda a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho e crescimento profissional. Faz-se necessário que a verificação do nível de satisfação do trabalhador em relação à influência exercida pelo trabalho sobre a vida privada dos mesmos seja avaliada através de opiniões com relação ao balanceamento da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afetam a disponibilidade de tempo para lazer e para a família. Sendo assim, a variável de análise considerada por Walton para este fator é a seguinte:

- a) *Papel Balanceado do Trabalho*: nada mais é que o equilíbrio satisfatório entre o trabalho e outras atividades existentes na vida dos trabalhadores.

Por fim, a relevância social na vida no trabalho segundo Walton (1973, apud MEDEIROS, 2002, p.37) é a forma de agir irresponsável de algumas empresas faz com que muitos trabalhadores passem a depreciar seu trabalho, o que afeta a auto-estima e, por conseqüência, a produtividade. Contudo, para Lima (1995, p.68), "as mudanças das condições organizacionais ocorrem em geral mais lentamente do que o aumento das expectativas do trabalhador, o que tende a provocar maior alienação". Deve considera a seguinte variável de análise de QVT:

- a) *Imagem da Empresa*: é fundamental que a organização conserve excelente imagem perante seus trabalhadores, clientes atuais e potenciais, dos meios de comunicação social,

fornecedores.

2.2.5.2 Modelo de Westley

Outro modelo que se destaca na literatura é o de Westley (1979). Westley (1979) analisa a QVT por meio de quatro indicadores fundamentais: *o econômico, o político, o sociológico e psicológico*.

O indicador econômico é representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido, remuneração satisfatória, jornada de trabalho, ambiente externo, carga horária semanal e infra-estrutura do local de trabalho. Seu mau funcionamento leva o trabalhador a sentir-se **injustiçado**. Este Indicador pode ser relacionado à concentração de lucros e à exploração dos trabalhadores, que são os grandes responsáveis pela geração de injustiças.

O indicador político é representado pela segurança no emprego, *feedback*, liberdade de expressão, relacionamento com a chefia, atuação sindical, participação nos lucros, interesse da Administração para com as unidades, comunicações internas, treinamentos oferecidos pela empresa. Está intimamente relacionado com a concentração de poder e provoca como consequência a insegurança.

O indicador sociológico é representado pela participação nas decisões, *status*, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade. Está relacionado a uma falta de envolvimento moral, o que causa, conseqüentemente, a anomia.

O indicador psicológico é representado pela auto-realização, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, identidade da tarefa; demanda de trabalho. Se o trabalho não tem estas características, ele pode levar o homem ao desinteresse para com o trabalho e para com o próprio ser. É a **alienação**.

O quadro 2 demonstra esses indicadores.

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
Equidade Salarial	Segurança no emprego	Realização potencial	Participação nas decisões
Remuneração adequada	Atuação Sindical	Nível de desafio	Autonomia
Benefícios	Retroinformação	Desenvolvimento Pessoal	Relacionamento pessoal
Local de trabalho	Liberdade de expressão	Desenvolvimento profissional	Grau de responsabilidade
Carga horária	Valorização do cargo	Criatividade	Valor pessoal
Ambiente externo	Relacionamento com chefia	Auto-avaliação	
		Variedade de tarefa	
		Identidade com a tarefa	

Quadro 3 - Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho – Modelo Westley

Fonte: Adaptado de Westley (apud FERNANDES, 1996)

Para melhorar a qualidade de vida no trabalho e resolver estes quatro indicadores, Westley (1979, apud FERNANDES, 1996) sugere ações cooperativas através do envolvimento e participação dos trabalhadores no processo de decisão e na divisão dos lucros do desenvolvimento do espírito de responsabilidade, do enriquecimento de tarefas e da aplicação dos princípios sócio-técnicos.

2.2.5.3 Modelo Werther e Davis

Um modelo bastante interessante foi desenvolvido por Werther e Davis (1983, apud MEDEIROS, 2002, p.38) no qual são identificados elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que influenciam a QVT. Este modelo agrupa em apenas três categorias, elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, os quais podem intervir na qualidade de vida dos trabalhadores, conforme se pode visualizar no quadro abaixo:

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem mecanística. - Fluxo de trabalho. - Práticas de Trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade e disponibilidade de empregados. - Expectativas sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia. - Variedade. - Identidade de tarefa. - Retroinformação.

Quadro 4 - Modelo de Werther e Davis

Fonte: Adaptado de Werther e Davis (1983, apud MEDEIROS, 2002)

Werther e Davis (1983, apud MEDEIROS, 2002) afirmam que os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, visto que estes são o elo entre as pessoas e a organização. Evidente que o estudo proposto considera o conteúdo dos cargos como um elemento importante para a satisfação dos trabalhadores, porém deve-se ressaltar que a pesquisa tem como foco o indivíduo, considerando os cargos como um dos fatores de QVT avaliados e não, o seu ponto central.

Segundo Werther e Davis (1983, apud MEDEIROS, 2002, p.39) os elementos organizacionais consideram a eficiência e buscam, especificamente, criar cargos produtivos. Para isso, o projeto de cargo deve evitar a mecanização do posto de trabalho, estabelecer um fluxo coerente de tarefas e adotar práticas de trabalho que permitam minimizar o tempo e o esforço do trabalhador.

Os elementos ambientais, por sua vez, devem considerar as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidades dos empregados potenciais, significando que o cargo não deve ser tão complexo, a ponto de haver dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada para ocupá-lo, nem tão simples, que gere tédio e fadiga aos seus ocupantes.

Os elementos comportamentais, finalmente, estão relacionados às necessidades humanas. Eles devem garantir que o projeto de cargo não vise apenas à eficiência, mas considere, também, a autonomia do indivíduo e a responsabilidade pelo seu trabalho, o uso de variadas capacidades e habilidades no desempenho das atividades, a identidade da tarefa e a retroinformação, que permite ao trabalhador saber qual a repercussão de seu trabalho.

Segundo Werther e Davis (1983, apud MEDEIROS, 2002), os cargos que atendem de forma adequada aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais são produtivos e satisfatórios para seus ocupantes. Porém os autores salientam que há uma certa contradição nos projetos de cargo, pois enquanto os fatores organizacionais requerem maior especialização e autonomia mínima, os elementos comportamentais exigem maior autonomia, variedade de atividades e identidade de tarefa. Assim, tornar os cargos mais eficientes pode fazer com que se tornem menos satisfatórios e, da mesma forma, cargos mais satisfatórios podem ser ineficientes. O desafio para a organização é conseguir o equilíbrio entre essas permutas, permitindo o alcance de seus objetivos e a satisfação das necessidades dos trabalhadores, proporcionando, desta forma, uma alta qualidade de vida no trabalho.

Werther e Davis (1983, apud MEDEIROS, 2002, p.39) explicitam, ainda, que a eficiência pode tanto estar associada a cargos mais simples e especializados quanto a atividades mais amplas e complexas, conforme o nível dos ocupantes, significando que os cargos devem se tornar mais abrangentes quanto maior for o grau de instrução e o

conhecimento dos trabalhadores. Deve-se considerar, também, que cada indivíduo situa-se em um determinado nível intelectual e sócio-emocional, alguns se adaptando melhor a cargos mais simples e tarefas repetitivas e rotineiras, enquanto outros exigem atividades cada vez mais complexas e abrangentes.

3 METODOLOGIA

Para Demo (1995) a metodologia tem como função básica orientar o caminho da pesquisa, auxiliar a refletir e instigar a capacidade criativa e unir a teoria e prática, quantidade e qualidade.

Para tanto, o pesquisador necessita estar provido de critérios científicos para a elaboração de um bom trabalho. Por isso se faz necessário conhecer os métodos e características para escolher o caminho adequado para a construção do pensamento científico e alcançar os objetivos desejados.

Segundo Ruiz (1996, p. 137) “método é uma palavra de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”. O método traz segurança para o pesquisador, uma vez que traça as etapas a serem seguidas e como executá-las, trazendo inclusive economia para o pesquisador.

Diante do exposto, esse trabalho visa argumentar sobre a motivação para a qualidade de vida no trabalho na empresa Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda. e na Gerência de Suporte de Filial Tecnológico – GISUT/FL. Sendo assim, apresentam-se os métodos e técnicas utilizados para o desenvolvimento do trabalho.

3.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Gil (1996) este trabalho encontra-se classificado como uma pesquisa exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses; descritiva, por ter como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e, ainda, explicativa, pois têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundando mais o conhecimento da realidade porque explica a razão e o porquê das coisas.

Para Triviños (1987) e Mattar (1993), os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aumentar conhecimentos no assunto pesquisado, além de prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Parte de uma hipótese e aprofunda-se no assunto específico. O investigador utiliza estudos exploratórios, quando deseja obter determinados resultados.

Este trabalho também pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa que segundo Roesch (1999, p. 127) caracteriza-se por uma análise dos conteúdos coletados, bem

como se sugere soluções para os problemas diagnosticados. E, ainda como uma pesquisa quantitativa, uma vez que o estudo de caso envolve mensurar e quantificar as respostas dadas em cada questão do questionário, através das informações individuais de cada um. De acordo com Chizzoti (2001, p.52), as pesquisas quantitativas prevêm a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise de frequência de incidências e de correlações estatísticas.

3.2 Classificação do estudo

Usando juntamente de uma pesquisa de campo, pesquisa esta que foi realizada no local onde ocorreu o fenômeno. De acordo com Stake (apud Roesch, 1999, p.197), “o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões”.

Sendo assim, o estudo de caso “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto” (ROESCH, 1999, p.155). No caso deste trabalho trata-se de um estudo de caso desenvolvido na empresa Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda., e na Gerência de Filial de Suporte Tecnológico - GISUT/FL.

É um estudo de caso enquanto se busca conhecer *in loco* as condições, os sentimentos, as opiniões e as atitudes dos empregados da empresa Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda. e GISUT/FL relacionados à motivação e qualidade de vida no trabalho. Os quais auxiliaram na definição de objetivo geral e objetivos específicos do trabalho e nortearam o referencial para o desenvolvimento e conclusão dos resultados.

3.3 Universo da pesquisa e amostragem

Tendo sido decidido o tipo de pesquisa, o passo seguinte foi definir o universo de pesquisa. Universo de pesquisa, de acordo com Vergara (1997), é um conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos de estudo. O universo da pesquisa é todo o quadro funcional da Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda. e Gerência de Filial de Suporte Tecnológico – GISUT/FL, sendo que a GISUT/FL é composta por 18 funcionários (GISUT/FL) enquanto a Teledata é composta por 34 funcionários, totalizando 52 funcionários.

De acordo com Vergara (1997, p.50) entende-se por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas o conjunto de elementos

(empresas, produtos, pessoas por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. A população de estudo deste trabalho compõe-se dos funcionários da empresa Teledata que estão vinculados ao Contrato Caixa Econômica Federal, e dos funcionários da Caixa que são vinculados à GISUT/FL totalizando o mesmo quantitativo do universo da pesquisa.

3.4 Fonte de dados

Para Livingstone (1982) os dados primários são obtidos normalmente a partir de pessoas, através de suas opiniões e decisões, sendo importante a determinação do método pelo qual o pesquisador irá chegar à pessoa entrevistada, à metodologia de formulação das perguntas e à forma como serão registradas as respostas.

Outra fonte de dados disponível é a fonte secundária de dados, que consiste na pesquisa bibliográfica, artigos, boletins, dissertações, teses, jornais especializados, revistas especializadas e internet. São dados que abrangem toda bibliografia tornada pública em relação ao assunto, quer seja escrito, filmado ou gravado. São dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e analisados. A forma mais rápida e econômica de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamento bibliográfico (MATTAR, 1993, p. 82).

Sendo assim, para a construção do trabalho foram utilizadas tanto fontes primárias quanto fontes secundárias. Na fonte primária foram realizadas entrevistas com todos os funcionários da empresa Teledata e GISUT/FL, compreendendo os níveis organizacionais (gerência e operacional), bem como todos os cargos existentes, quando foram colhidas as opiniões acerca da motivação e da qualidade de vida no trabalho. A utilização de fonte secundária compreendeu-se no levantamento bibliográfico, artigos, dissertações, teses, revistas especializadas e internet.

3.5 Técnica de coleta de dados

De acordo com Chizzotti (2001, p.51) a coleta de dados é a etapa da pesquisa que exige um grande volume de tempo e trabalho para se reunir as informações indispensáveis à comprovação da hipótese.

Neste trabalho foi utilizado como meio para coleta de dados o questionário de forma estruturada com afirmativas fechadas. Utilizou-se do questionário, pois se têm como objetivo

o conhecimento das opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas em relação ao tema pesquisado. De modo estruturado por ser constituído por perguntas pré-definidas. Segundo Lakatos (1990), as perguntas fechadas embora limite a liberdade das respostas, facilita o trabalho do pesquisador e também a tabulação, pois as respostas são mais objetivas.

Cabe ressaltar que houve a formulação de dois tipos de questionário: um para os funcionários Teledata composto de 45 afirmativas e outro para os funcionários da GISUT/FL composto de 43 afirmativas. Julgou-se necessário a inclusão de 02 afirmativas a mais para os colaboradores da Teledata devido à mudança contratual que trouxe um novo plano de cargos e salários, e conseqüentemente, alterações no salário. Os questionários foram entregues pessoalmente a cada funcionário de ambas as empresas para que pudessem respondê-lo. Após o preenchimento foram devolvidos à pesquisadora.

Além disto, também se utilizou da observação participante, visto que o pesquisador atua na empresa e através da observação conseguiram-se informações relevantes para o trabalho, tais como: comunicação, liderança, limpeza, segurança, dentre outras.

3.6 Análise dos dados

Para Gil (1996), a análise dos dados envolve diversos procedimentos, tais como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após a análise ocorre a interpretação dos dados, que é o estabelecimento de relação entre os resultados obtidos e outros já conhecidos anteriormente.

Os dados coletados através dos questionários foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Após a aplicação dos questionários fez-se o processamento dos dados, que de acordo com Mattar (1993) compreende as fases de verificação/edição, codificação, digitação e tabulação.

A verificação/edição foi realizada de forma manual. Na codificação, os dados foram categorizados de forma que os dados brutos foram transformados em símbolos numéricos, para então serem digitados e tabulados eletronicamente.

A tabulação dos dados realizou-se de forma eletrônica com auxílio do programa de banco de dados Microsoft *Access* e planilha Microsoft *Excel*. Quanto à análise dos dados, utilizou-se o método descritivo de análise de dados, que conforme Mattar (1998, p.66) o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da amostra estudada.

Para avaliar a opinião dos respondentes, as variáveis investigadas foram enunciadas em forma de afirmativas, com base no referencial teórico. A percepção dos entrevistados foi quantificada, para permitir o tratamento estatístico dos dados, de acordo com a seguinte escala de 5 pontos:

- 1 – discordo totalmente
- 2 – discordo parcialmente
- 3 – não concordo nem discordo
- 4 – concordo parcialmente
- 5 – concordo totalmente

Considerando-se que todas as afirmativas fazem uma referência positiva aos indicadores de QVT investigados, pode-se concluir que, conforme a escala de avaliação utilizada, o grau 1 corresponde à total insatisfação do funcionário com a variável, o grau 3 corresponde a neutralidade, e o grau 5, à total satisfação. Assim, através dessa escala, foi possível mensurar o grau de percepção dos entrevistados em relação aos indicadores de QVT.

A coleta de dados realizou-se no período de 5 a 07 de junho de 2006 na GISUT/FL. Para prevenir eventuais dúvidas ou dificuldades de algum respondente, houve acompanhamento e orientação da pesquisadora. É importante ressaltar que foi assegurado o anonimato aos respondentes, evitando constrangimentos que poderiam alterar os resultados da pesquisa.

Considerando-se o total de 52 questionários entregues, o que corresponde a uma taxa de retorno de 100%. Acredita-se que o alto índice de retorno deveu-se ao fato da pesquisadora recolher os questionários logo após seu preenchimento.

3.7 Pré-teste do instrumento

Antes da aplicação definitiva do questionário à totalidade da população-alvo do estudo, foi realizado um pré-teste do instrumento de coleta de dados, com o objetivo de aperfeiçoá-lo. Os respondentes foram questionados acerca das dificuldades, dúvidas ou constrangimentos encontrados durante o preenchimento.

Assim, buscou-se verificar, no pré-teste, a percepção dos respondentes quanto à forma e extensão do questionário, bem como quanto à interpretação das questões, a fim de se certificar de que havia um entendimento comum e correto dos fatores investigados entre os

pesquisados e, ainda, buscou-se averiguar a opinião dos respondentes quanto à importância dos critérios de QVT avaliados e sua abrangência.

O pré-teste foi realizado com 07 (sete) colaboradores da Teledata, no período de 01 a 02 de junho de 2006, e com 03 (três) funcionários da GISUT/FL no mesmo período. Foram selecionados, para a testagem do instrumento de pesquisa, funcionários de cargos e características pessoais variados, buscando atingir representantes de diversos perfis. O pré-teste teve como resultado a ausência de qualquer tipo de crítica, portanto, manteve-se a sua forma original.

3.8 Fatores de análise da QVT

Na aplicação de uma pesquisa de QVT, deve-se adotar um modelo como norteador, sendo fundamental a identificação de fatores particulares que influenciam a qualidade de vida da organização em estudo, considerando o ambiente em que ela está inserida, seu porte, estrutura, características tecnológicas, clima organizacional, cultura, valores, políticas e práticas administrativas, além das características de seus colaboradores.

O modelo de Walton foi escolhido como referencial teórico para elaboração da pesquisa pela amplitude de seus oito critérios para o estudo da QVT, entre os quais se incluem aspectos básicos da situação de trabalho que ainda não são adequadamente atendidos. O modelo de Walton, inclui questões elementares da situação de trabalho como importantes para o estudo da QVT, incluindo entre elas fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e também à remuneração, sem no entanto descuidar dos demais. Pela abrangência dos aspectos que focaliza o modelo de Walton pode ser considerado, portanto, como o mais adequado para aplicação.

Para Walton (1973), independente do nível hierárquico, existem muitos empregados descontentes e alienados face às sérias deficiências na sua Qualidade de Vida no Trabalho, os quais gostariam de alterar o conteúdo de seu cargo acrescentando maiores desafios e extraíndo maior satisfação com a atividade que desempenham.

Dessa forma, identificou-se, no referencial teórico pesquisado, uma série de variáveis consideradas pelo autor como intervenientes na qualidade de vida dos trabalhadores e motivação, específicas da situação da organização adaptando-se ao modelo proposto por Walton, à realidade da Teledata e GISUT/FL.

Apresenta-se a seguir, os indicadores de QVT investigados na pesquisa. Estes foram classificados em Elementos Organizacionais, Ambientais, Comportamentais e Econômicos.

3.8.1 Elementos organizacionais

O conjunto de indicadores que compõem o bloco de elementos organizacionais busca mensurar o grau de satisfação dos trabalhadores quanto a aspectos organizacionais da empresa que influenciam a satisfação no trabalho. Para tanto, foram avaliados através das seguintes dimensões:

- a) Conteúdo do cargo: esse indicador avalia se o trabalhador considera-se bem aproveitado no cargo, levando em consideração suas competências pessoais e profissionais.
- b) Ritmo de trabalho: mensura a percepção do trabalhador quanto à carga de trabalho que lhe é atribuída.
- c) Benefícios: avalia o nível de satisfação do trabalhador com o plano de benefícios oferecido pela empresa.
- d) Fluxo de informações: avalia a percepção do trabalhador quanto à eficácia do processo de comunicação interna da empresa, entre chefia e subordinado e seus pares.
- e) Veículos de comunicação: verifica a satisfação do trabalhador com a eficiência dos veículos formais de comunicação da empresa (jornal interno, murais, e-mail, etc.).
- f) Imagem interna da empresa: investiga a percepção do trabalhador sobre a visão que ele próprio tem da Teledata.
- g) Imagem externa da empresa: busca conhecer a opinião do trabalhador sobre a imagem que a Teledata transmite para o público em geral.
- h) Prática da Missão, Visão e Valores: avalia a percepção do trabalhador quanto ao conhecimento e aplicação da missão, visão e valores da Teledata no dia-a-dia da empresa.
- i) Conhecimento dos Objetivos: analisa o conhecimento do trabalhador quanto aos objetivos da empresa e as ações necessárias para atingí-los.
- j) Envolvimento com o Programa de Qualidade Total: investiga o grau de comprometimento do trabalhador se a empresa optar por um programa de melhorias voltado para a Qualidade de Vida no Trabalho.
- k) Mudanças Organizacionais: avalia a confiança e otimismo do trabalhador em relação aos processos de mudança que estão ocorrendo na empresa.
- l) Expectativas em relação à empresa: investiga as expectativas do trabalhador no que diz respeito ao futuro da empresa.

- m) Integração entre as áreas: busca conhecer a percepção do trabalhador quanto à atuação integrada dos diversos setores da empresa, na busca dos objetivos globais da empresa.

3.8.2 Elementos ambientais

Esse bloco levanta a percepção dos trabalhadores quanto ao ambiente externo, ou seja, o contexto sócio-econômico-cultural em que a empresa está inserida e, também, em relação às condições físicas do ambiente de trabalho em que esses executam suas funções.

Para isso, foram investigados os seguintes aspectos:

- a) Clima no ambiente de trabalho: avalia a percepção do trabalhador sobre a atmosfera de trabalho existente nas empresas em estudo.
- b) Práticas de trabalho: busca conhecer a opinião do trabalhador sobre métodos de trabalho e maneiras de desempenhar as tarefas. Apesar de também poder ser considerado um aspecto organizacional, optou-se por classificar este indicador como Elemento Ambiental, por características particulares da empresa em que se desenvolveu o estudo.
- c) Higiene e organização do local de trabalho: investiga a opinião do trabalhador sobre as condições de limpeza e organização de seu local de trabalho.
- d) Condições físicas de trabalho: avalia a satisfação do trabalhador quanto às condições de ventilação, iluminação, temperatura e ruído de seu ambiente de trabalho.
- e) Disponibilidade de materiais e equipamentos: analisa a opinião do trabalhador sobre a qualidade dos equipamentos disponíveis para o desenvolvimento de seu trabalho.
- f) Segurança no trabalho: verifica a percepção do trabalhador sobre as condições de risco experimentadas no desempenho de suas tarefas.
- g) Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: investiga a satisfação do trabalhador quanto ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao seu trabalho e à sua vida pessoal.

3.8.3 Elementos comportamentais

Os elementos comportamentais exercem grande influência na qualidade de vida dos indivíduos, pois dizem respeito ao seu bem-estar psicológico, emocional e social. Sendo assim, este bloco investiga o nível de satisfação dos trabalhadores quanto às necessidades de participação, aceitação no grupo social, auto-estima e auto-realização, através da verificação dos seguintes indicadores:

- a) Identificação com o cargo: avalia o grau de interesse intrínseco do trabalhador por suas funções.
- b) Significação do cargo: investiga a percepção do trabalhador quanto à contribuição de suas tarefas para o trabalho de outras pessoas e para a empresa, de forma geral.
- c) Crescimento profissional: busca mensurar a satisfação do trabalhador quanto à viabilidade de carreira oferecida pela Teledata.
- d) Desenvolvimento pessoal: verifica a satisfação do trabalhador quanto à oportunidade de desenvolver suas potencialidades no exercício de seu cargo.
- e) Relacionamento com os colegas: investiga o grau de satisfação do trabalhador no que diz respeito ao relacionamento com seus colegas.
- f) Orientação técnica fornecida pelo superior: investiga a opinião do trabalhador quanto ao suporte recebido de seu chefe para o desenvolvimento de suas atividades.
- g) Apoio sócio-emocional recebido do superior: busca conhecer a percepção do trabalhador quanto à compreensão e interesse de seu chefe em relação a seus problemas pessoais.
- h) Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas: avalia a satisfação do trabalhador quanto à sua liberdade para discordar do chefe e expressar suas opiniões.
- i) *Feedback*: investiga o nível de satisfação do trabalhador quanto à retroinformação positiva e negativa recebida sobre seu desempenho no cargo.
- j) Reconhecimento pelo trabalho: analisa a percepção do trabalhador quanto ao reconhecimento da empresa pelo seu desempenho profissional.
- k) Tratamento imparcial: investiga a percepção do trabalhador quanto à igualdade no tratamento dispensado aos membros da empresa.
- l) Gestão participativa: busca conhecer a opinião do trabalhador quanto à abertura da empresa para a participação dos colaboradores.
- m) Autonomia em nível do cargo: investiga a opinião do trabalhador em relação ao grau de liberdade, responsabilidade e independência na execução de suas atividades.
- n) Segurança de emprego: avalia a percepção do trabalhador quanto à sua permanência na empresa.
- o) Promoções: investiga a percepção do trabalhador quanto ao merecimento de promoções.
- p) Comemorações: investiga a percepção dos trabalhadores em relação às comemorações de metas e datas especiais.

3.8.4 Elementos econômicos

Os elementos econômicos exercem também grande influência na qualidade de vida dos indivíduos, pois dizem respeito à sua satisfação e valorização do trabalho, através da verificação dos seguintes indicadores:

- a) Remuneração: avalia a opinião do trabalhador quanto à justiça e adequação da remuneração percebida, considerando-se suas atribuições e responsabilidades.
- b) Equidade salarial interna: busca conhecer a percepção do trabalhador quanto ao equilíbrio entre seu salário em face aos recebidos pelos colegas.
- c) Equidade salarial externa: investiga a opinião do trabalhador em comparação entre seu salário e os salários pagos pelo mercado de trabalho.
- d) Remuneração e Motivação: investiga a opinião do trabalhador sobre o quanto o dinheiro o deixa motivado.
- e) Rotatividade: investiga a opinião do trabalhador associando o salário e a rotatividade. Este fator não foi considerado no instrumento de coleta de dados da empresa GISUT/FL por esta ser uma empresa em que não se constatou rotatividade.

3.9 Análise estatística dos elementos de QVT

As variáveis de opinião do estudo foram analisadas em relação às seguintes medidas descritivas: frequência absoluta, frequência absoluta relativa, frequência relativa e frequência relativa acumulada.

A análise estatística dos fatores de QVT investigados inicia-se pelos Elementos Organizacionais (Bloco 1 do instrumento de pesquisa), seguindo-se dos Ambientais (Bloco 2), Comportamentais (Bloco 3) e Econômicos (Bloco 4). Apresenta-se também a análise dos elementos pesquisados através da média e moda. Assim, média pode ser definida como a soma dos valores, dividida pelo número de valores observados, e moda é **moda** é o valor que detém o maior número de observações, ou seja, o valor ou valores mais frequentes o valor que surge com mais frequência se os dados são discretos, ou, o intervalo de classe com maior frequência se os dados são contínuos. Esta medida é especialmente útil para reduzir a informação de um conjunto de dados qualitativos, apresentados sob a forma de nomes ou categorias (BARBETTA, 1998).

Cabe lembrar que a percepção dos colaboradores foi avaliada de acordo com uma escala de 5 pontos, onde “1” significa que o respondente discorda totalmente da afirmativa, o que corresponde à total insatisfação em relação ao indicador avaliado. O grau “5”, por sua

vez, expressa a total concordância do respondente com a questão, o que corresponde a sua total satisfação com o item.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo inicia com a caracterização e história da empresa Teledata e Gerência de Filial de Suporte Tecnológico – GISUT/FL, em seguida apresenta a análise e interpretação dos dados coletados.

4.1 História de vida da Teledata

A Teledata – Tecnologia em Conectividade Ltda., fundada em maio de 1987, nasceu em um momento em que os cursos de informática começavam a tomar lugar dos cursos de datilografia, em que o número de PC's (*Personal Computer*) instalados no Brasil era de aproximadamente 500.000 e a Microsoft estava em conflito com as empresas brasileiras que copiaram ilegalmente seu sistema operacional MS-DOS. É importante lembrar daquele período, o firme posicionamento do governo com relação à reserva de mercado.

Em uma época que conversar com o computador era ainda, algo incipiente no Brasil, fosse em função dos altos custos dos equipamentos de comunicação (industrializados no País) ou do altíssimo custo dos enlaces de comunicação remota, a Teledata já disponibilizava isso aos seus clientes, o que antes era somente disponibilizado pela Embratel. De fato, a reserva de mercado e o monopólio estatal, aliado à falta de recursos tecnológicos mais avançados, tornavam o teleprocessamento disponível apenas para uma pequena elite formada por grandes corporações.

A Teledata tem como objetivo a prestação de serviços e comercialização de equipamentos no segmento de comunicação de dados. Sua filosofia, baseia-se na busca incessante da excelência de seus serviços, na competência técnica e administrativa, no elevado senso de responsabilidade de sua equipe de profissionais e, no respeito e transparência no relacionamento com seus clientes. Tem como política de qualidade a satisfação dos seus clientes e colaboradores, buscando sempre cumprir os requisitos das normas vigentes, e a promoção do aprimoramento humano e tecnológico, visando à melhoria da qualidade dos produtos que oferece.

Nas próximas linhas faz-se uma retrospectiva, comparando os fatos marcantes no mercado de tecnologia e o estágio da Teledata em cada um desses períodos .

Em maio de 1987 foi fundada a empresa com o objetivo de prestar serviços e comercializar equipamentos no segmento de comunicação de dados. Primeiros Clientes: Volvo, rede Ferroviária, Banco do Brasil, Móveis Pinheiro.

Em 1988, o Banco do Brasil, já cliente Teledata na manutenção de *modems*, precisa implementar sua rede de automação bancária, envolvendo os Estados do Paraná e Santa Catarina. A Teledata, convidada a participar da licitação, vence o certame. O Banco do Brasil mantém-se como cliente até os dias de hoje.

No ano seguinte, 1989, houve a implantação e suporte nas redes do Banco do Brasil, no Paraná e Santa Catarina alcançam o sucesso esperado. A Teledata fecha contrato para executar o mesmo projeto no Estado do Rio Grande do Sul. A Teledata já presta serviços a outros clientes no segmento, Citibank, ABN Amro Bank.

Em 1990, fecha acordo com a Ichthus Eletrônica para a comercialização de *modems*. A Ichthus lançou no Brasil o primeiro modem V32 e V32bis, um modem que se conectava a 9600 bps e 14400 bps a dois fios (*full duplex*). Cada modem custava 10 mil dólares. Antes, as empresas só tinham a velocidade de 2400 bps para as conexões via linha discada.

No ano de 1991, os circuitos de dados alugados pela Embratel eram de altíssimo custo. A tecnologia de compressão de dados permite aumentar a vazão de dados em até 4 vezes. A Teledata em parceria com a Ichthus aprova o projeto que implementa compressores de dados em toda rede do Banco do Brasil.

A Teledata começa a implementação de compressores e multiplexadores de várias empresas. Com estes equipamentos, vários terminais remotos se conectam a unidade central de processamento (CPU), permitindo a diminuição de gastos com circuitos de dados.

Já em 1992, a Teledata fecha contrato com Teletrin, empresa prestadora de serviços de Pager. A Teletrin é uma das três empresas com concessão nacional para atuar como prestadora de serviços de mensagem via *Pager*. No Sul, a Teledata participa da definição do ponto onde será instalada a antena, implementa o Mux transmissor dentro do ambiente Teledata e provê suporte ao sistema.

Em 1993, a Teledata estabelece contrato com a BR Distribuidora para cuidar da rede de teleprocessamento da região sul. As bases de Curitiba, São Francisco do Sul, Itajaí e Canoas, passam a ser assistidas pela equipe técnica.

No ano subsequente, a Teledata e a Proceda (na época pertencia ao grupo Santista) passam a ser parceiras de negócios. A Teledata se estrutura para a execução de projetos, implantação e suporte em redes locais.

Em 1995, fecha acordo com a Telepar para a instalação e manutenção de circuito de dados no Estado do Paraná. Início do planejamento para a entrada no mercado CTI, primeiros contatos com parceiros tecnológicos internacionais.

Em 1997 e 1998, a Teledata inicia o contrato para a implementação e suporte da rede

de dados da Infraero, estruturada em todos os aeroportos do sul do país. A Infraero, com apoio da Teledata, acelera o processo de modernização dos aeroportos do Brasil. Novos clientes: Embratel e Companhia Rio-Grandense de Telecomunicações (CDT). Lançamento no mercado Call Center batizado de SAI-CALL (Sistema Inteligente de Atendimento). Novos clientes: Detran, PUC, Crefisa, Roche, Unimed, tribunal de Justiça, Junta Comercial.

No ano de 1999 recebe o certificado ISO 9000. E em 2000, a Teledata fecha com a Caixa Econômica Federal contrato temporário para a prestação de serviços nas áreas de microinformática e teleprocessamento.

E por fim, em 2001 fecha com o Banco do Brasil contrato para a terceirização do suporte e teleprocessamento, que abrange as Regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Neste mesmo ano fecha com a empresa americana Epícor, contrato para a comercialização e desenvolvimento de software de CRM.

Esta breve retrospectiva mostra que a empresa Teledata conseguiu acompanhar as inovações tecnológicas em um mercado em que as corporações buscam cada vez mais parcerias estratégicas na área de TI (Tecnologia da Informação).

Pode-se constatar que o crescimento alcançado deve-se à valorização do conhecimento técnico e às constantes atualizações de seu corpo de profissionais, sendo que no começo a empresa era composta por 44 técnicos na área de teleprocessamento. Em 2002, a Teledata passou a contar com uma equipe que ultrapassa a marca de 500 colaboradores, alocados nas principais regiões do Brasil, com filiais em 7 estados e presença em mais de 30 cidades. E hoje, há profissionais na área de digitação, telemarketing, técnicos de rede, técnicos de transmissão, administradores de banco de dados, enfim, tem uma gama bastante variada de profissionais nas áreas técnicas de informática e microinformática, passando atualmente dos 700 funcionários.

A organização Teledata opera sob a denominação social de Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda., sendo uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada, isto é, uma sociedade em que um ou mais sócios têm responsabilidade limitada, desde que pelo menos um tenha responsabilidade ilimitada. Além de ser regida pelas cláusulas do seu contrato social, a Teledata age de acordo com as leis vigentes no país.

Assim, atuando no ramo de tecnologia, a Teledata presta serviços especialmente em suporte técnico (hardware e software), tele-processamento e comunicação de dados, administração de redes locais, cabeamento estruturado, telefonia e sistemas inteligentes de call center.

Sediada em Curitiba, capital do estado do Paraná, na Avenida Cândido de Abreu,

Nº651 – 10º andar / Curitiba-PR, a Teledata possui atuação através de suas filiais e canais distribuidores situados em Campo Grande, Cuiabá, Florianópolis, Fortaleza, Porto Alegre e São Paulo. A Teledata conta hoje, com mais de 700 funcionários.

Outro fator a ser ressaltado seria o tamanho da organização, devido à existência de legislações diferentes, tecnologias diversas e formas de organização mais adequadas, conforme o porte da empresa. Os critérios para definir o tamanho de uma empresa variam. Entretanto, a maioria das classificações considera nível de faturamento, número de empregados, tipo de atividade fim, formação do capital, etc.

O SEBRAE propõe o seguinte parâmetro de enquadramento para identificar o tamanho das empresas, no qual a Teledata pode ser considerada uma empresa de grande porte por prestar serviços e possuir mais de 99 funcionários.

A Teledata tem como missão prover soluções tecnológicas com qualidade, buscando atualização e melhoria contínua, garantindo a satisfação do cliente.

A Teledata tem como clientes: American Express, Banco do Brasil, BR Distribuidora de Petróleo, Caixa Econômica Federal, Chrysler, Cia. De Petróleo Ipiranga, Citibank, Consórcio Araucária, Consórcio Autoplan, Consórcio Breitkopf, Consórcio Colombo, Consórcio Viwa, Copel, Correios, Crefisa, Editel Listas Telefônicas, Embratel, Funbep, Furukawa, Gazeta do Povo, Governo do Estado do Paraná, Infraero, Junta Comercial MS, Junta Comercial PA, Junta Comercial PR, Junta Comercial RJ, Junta Comercial SC, Laboratório Roche, Paraná Equipamentos, Petrobrás, Paraná Pesquisa, Procergs, Raichem, Siens, tribunal de Justiça de SC, Trombini, TRT Natal, TRT Teresina, Unimed CTBA/SC, Unimed e Vepasa. Esses dados foram retirados da página da Teledata na internet.

4.2 História de vida da Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal foi fundada em 12 de janeiro de 1861, pelo Imperador Dom Pedro II e tinha como missão “conceder empréstimos e incentivar a poupança popular”. Em 1874 a empresa começou sua expansão, instalando-se em São Paulo, Alagoas, Pernambuco. Paraná e Rio Grande do Sul e em 1969, quase cem anos depois, aconteceu a unificação das 22 Caixas Econômicas Federais. Estes dados foram retirados da página da Caixa Econômica Federal na internet.

As carteiras hipotecárias e de cobrança surgiram em 1934 e em 1961 as loterias federais começaram a ser operacionalizadas. A década de 70 marcou a implantação do Programa de Integração Social – PIS e nesse mesmo período, a Caixa assumiu a gestão do

Credito Educativo. Com a extinção do BNH em 1986 a empresa se tomou na maior agência de desenvolvimento social da América Latina, administrando o FGTS e tomando-se o órgão-chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano-habitação e saneamento.

A Caixa Econômica é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública. Criada nos termos do decreto-lei nº 759, de 12 de agosto de 1969. Possui 55.000 mil empregados atualmente e conta com um total de 1950 agências em todo o país. Esses dados foram retirados da página da Caixa Econômica Federal na internet.

O setor pesquisado foi o de tecnologia cuja sigla GISUT/FL (Gerência de Filial de Suporte Tecnológico de Florianópolis) controla os atendimentos na região de Santa Catarina. Este setor é um dos mais importantes, pois é ele quem gerência toda viabilidade de funcionamento das agências de todo o estado de Santa Catarina.

4.2.1 História de vida da GISUT/FL

O histórico de vida da GISUT/FL é recente se adotarmos somente a nomenclatura atual. A GISUT/FL nasceu num processo de centralização regional de unidades de suporte tecnológico, ocorrido em 1998, onde outras filiais foram extintas e suas atribuições foram todas centralizadas em Florianópolis.

Entretanto, a história da unidade de suporte regional se confunde com a própria história da tecnologia da informação da Caixa. Em 1990 a Caixa implanta 10 (centros) de processamento regional os quais foram responsáveis pela absorção de todas as atividades de processamento de dados que antes eram realizados pelo Serpro – Serviço Federal de Processamento. Já no processo de absorção das atividades de informática, as unidades de suporte regional também nasceram juntas neste contexto, pois haviam diversos pólos de entrada de dados regionais, os quais com o aumento maciço da automação bancária, foram sendo reduzidos.

Em virtude das necessidades de mercado, impondo mais agilidade, flexibilidade, integração, conectividade e principalmente segurança, a automação bancária teve que evoluir dentro Caixa e com ela, todas as unidades que estavam conectadas neste processo, principalmente as unidades de suporte tecnológico.

Com a especialização da automação bancária, a melhoria nas redes de comunicações e o uso cada vez maior de microcomputadores, foi possível a redução das unidades de suporte regionais, pois muitas atividades antes realizadas localmente, passaram a ser realizadas de forma remota e/ou então terceirizadas através de parceiros como a empresa Teledata.

Deste modo, a situação atual da GISUT/FL é decorrente de vários processos que foram sendo desencadeados e culminaram com a situação atual da tecnologia da informação na Caixa, o que de fato, também espelha o mesmo movimento ocorrido em outras instituições bancárias de porte semelhante e que se utilizavam de tecnologias similares.

4.3 Análise e interpretação dos dados

Após a análise do instrumento de coleta de dados, passa-se à análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

4.3.1 Análise descritiva da população

A população-alvo da pesquisa foi caracterizada de acordo com as seguintes variáveis de segmentação:

- a) Empresa;
- b) Cargo;
- c) Escolaridade;
- d) Idade;
- e) Tempo de Empresa;
- f) Sexo;
- g) Estado Civil;
- h) Número de Dependentes; e,
- i) Nível de Função.

4.3.1.1 Empresa

A amostra desta pesquisa compõe-se de 52 colaboradores/funcionários (100% do universo populacional), abrangendo os funcionários da GISUT/FL e Teledata.

Conforme podemos observar na Tabela 1, atingiu-se todo o universo total dos colaboradores/funcionários durante o período de coleta de dados.

Tabela 1 – Classificação por Empresa

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
GISUT/FL	18	18	34,55%	34,55
Teledata	34	52	65,45%	100%
Total	52		100%	

Fonte: Dados Primários

Na Tabela 1 apresenta-se a estratificação da população por empresa, mostrando que 34,55% dos funcionários pertencem a GISUT/FL, e 65,45% pertencem à empresa terceirizada Teledata. Essa variável é bastante significativa, pois a partir daí que poderemos compreender melhor resultados dos fatores analisados.

Os dados apresentados na tabela acima são mostrados no Gráfico 1.

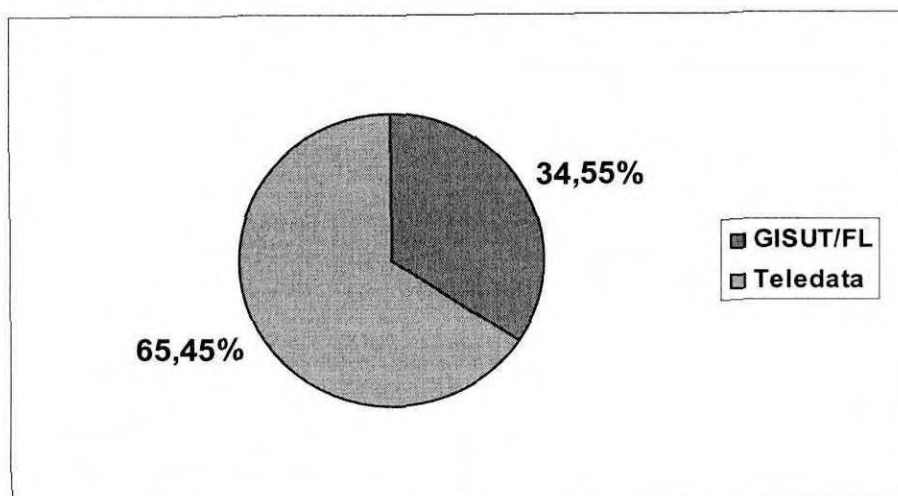


Gráfico 1: Classificação por Empresa.
Fonte: Dados Primários

4.3.1.2 Cargo

Ao se analisar a Tabela 2, verifica-se que foram incluídos na amostra todos os cargos existentes na GISUT/FL e na Teledata, visando a obtenção de dados confiáveis para uma visão sobre a QVT em ambas as empresas.

Tabela 2 – Classificação por Cargo GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Gerente de Filial	1	1	5,55%	5,55%
Gerente de Serviço	2	3	11,11%	16,6%
Analista Sênior	2	5	11,11%	27,77%
Analista Pleno	6	11	33,34%	61,11%
Analista Junior	6	17	33,34%	94,45%
Técnico Bancário	1	18	5,55%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Identificou-se, portanto, que 77,79% dos respondentes possuem cargo de Analista, ou seja: 11,11% Analista Sênior, 33,34% Analista Pleno e 33,34% Analista Junior. Os cargos de Gerente de Filial com 5,55%, Gerente de Serviço com 11,11% e Técnico Bancário com 5,55% foram o que apresentaram menores frequências, proporcionalmente à sua representação no universo total pesquisado, conforme se ilustrado no Gráfico 2.

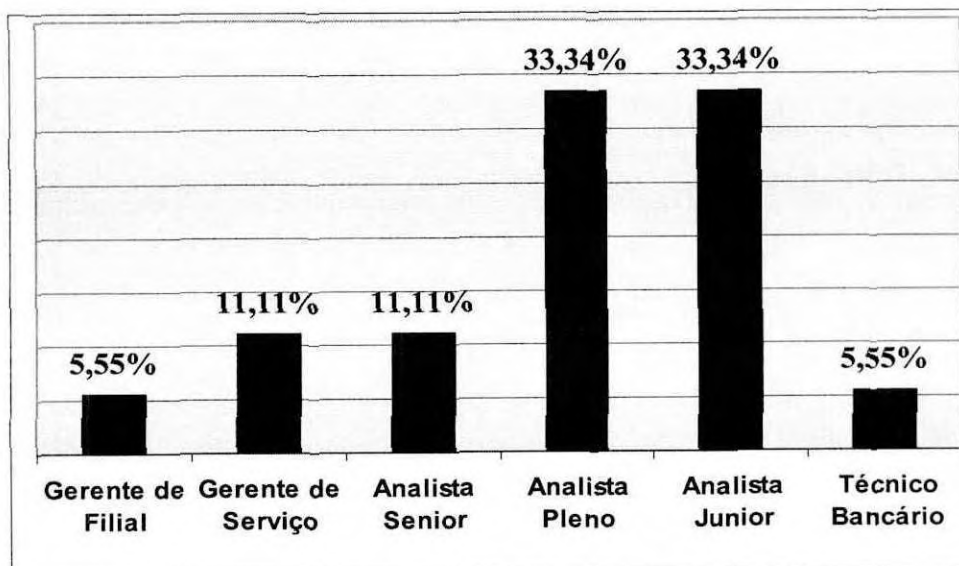


Gráfico 2 : Classificação por cargo – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Tabela 3 – Classificação por Cargo Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Operador de Micro Computador	5	5	14,71%	14,71%
Técnico de Apoio à Microinformática	14	19	41,18%	55,89%
Técnico de Rede de Telecomunicações	4	23	11,76%	67,65%
Analista de Rede	1	24	2,94%	70,59%
Analista de Apoio à Microinformática	3	27	8,82%	79,41%
Analista de Desenvolvimento	3	30	8,82%	88,23%
Coordenador de Operações	2	32	5,88%	94,12%
Supervisor de Operações	1	33	2,94%	97,06%
Auxiliar Administrativo	1	34	2,94%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Ao se analisar a Tabela 3, verifica-se que a empresa Teledata é uma empresa com um número variado de funções distintas.

A inclusão de ocupantes de cargos de todos os níveis hierárquicos da empresa é importante, pois a percepção do colaborador sobre a sua qualidade de vida no trabalho é afetada de forma diferenciada, como veremos mais adiante, considerando-se as especificidades de cada cargo.

Identificou-se, portanto, que a maioria dos respondentes possui o cargo de Técnico de Apoio à Microinformática com 41,18%. O cargo de Operador de Micro Computador com 14,71%, Técnico de Rede de Telecomunicações com 11,76%, Analista de Rede com 2,94%, Analista de Apoio à Microinformática com 8,82%, Analista de Desenvolvimento com 8,82% e Auxiliar Administrativo com 2,94%. Desta forma, pode-se dizer que os cargos de Analista de Rede, Analista de Apoio à Microinformática e Analista de Desenvolvimento correspondem a segunda maior frequência, somando 20,58% do total de respondentes. Os cargos de gerência: Coordenador de Operações e Supervisor de Operações correspondem a 8,82% do total.

Os dados apresentados na tabela acima são mostrados no Gráfico 3.

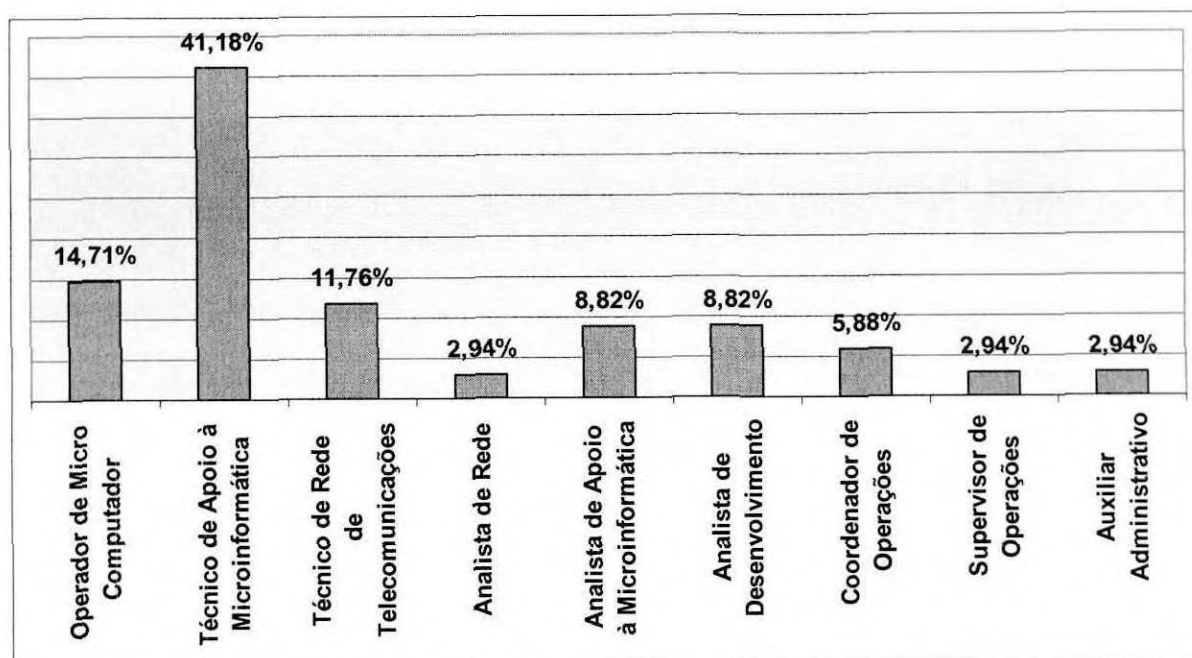


Gráfico 3 : Classificação por cargo - Teledata
Fonte: Dados Primários

4.3.1.3 Escolaridade

A população foi, ainda, estratificada de acordo com o nível de instrução, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4 – Classificação por Escolaridade GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
1º Grau	0	0	0,00%	0,00%
2º Grau	0	0	0,00%	0,00%
Superior Completo	7	7	38,89%	38,89%
Superior Incompleto	3	10	16,67%	55,56%
Pós-Graduação	8	18	44,44%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Como se pode constatar, há uma expressiva frequência dos funcionários da GISUT/FL com Pós-graduação totalizando 44,44%, e 38,89% com Curso Superior Completo. Isso se deve ao fato de que para o cargo de Analista Pleno é exigido o grau superior e para o cargo de Analista Sênior é exigido pós-graduação. Observa-se, ainda, que uma minoria possui Curso

Superior Incompleto totalizando 16,67% do total, fazendo parte desta porcentagem os cargos de Analista Junior e Técnico Bancário. Cabe ressaltar que a Caixa Econômica Federal incentiva os seus funcionários à obtenção de formação superior e de pós-graduação quando propicia condições mais favoráveis para a realização destes, seja através da flexibilização de horários e/ou custeio parcial nos cursos superiores e de pós-graduação.

O Gráfico 4 ilustra esses dados.

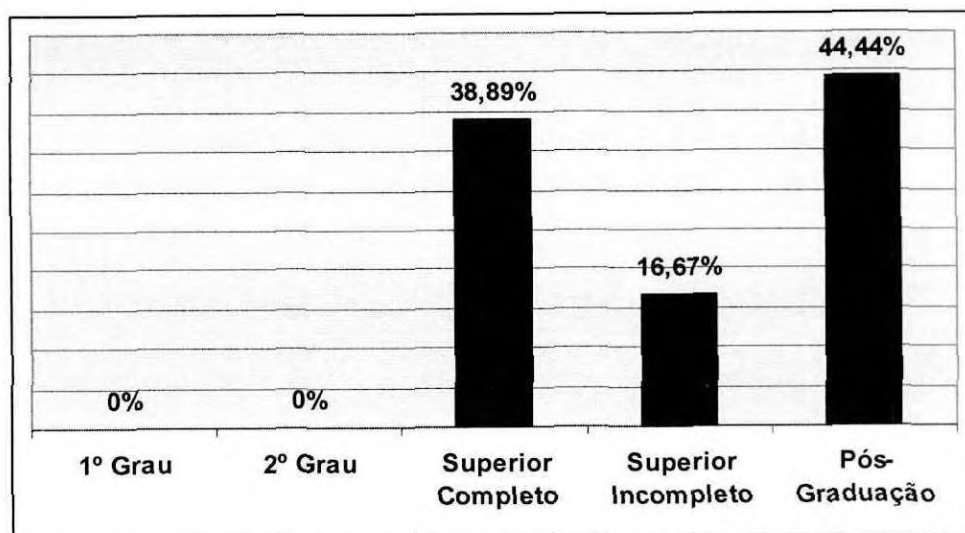


Gráfico 4 : Classificação por Escolaridade GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Tabela 5 – Classificação por Escolaridade Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
1º Grau	0	0	0,00%	0,00%
2º Grau	1	1	2,94%	2,94%
Superior Completo	3	4	8,82%	11,76%
Superior Incompleto	28	32	82,35%	94,11
Pós-Graduação	2	34	5,88%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

O maior percentual dos respondentes é composto por pessoas com Grau Superior Incompleto que corresponde a um total de 82,35%, isso se deve ao fato de que a maioria das funções do quadro da empresa ter como requisito apenas segundo grau completo, sendo somente para cargo de analista que exige maior escolaridade, isto é, formação superior. Nos cargos de Gerência, ou seja, Coordenador (a) e Supervisor (a) de Operações não são obrigatórios o curso superior nem de especialização. Porém, nota-se um crescimento de

funcionários com curso superior em andamento (não por incentivo da empresa, e sim pelos próprios funcionários) que têm consciência de que principalmente no ramo de tecnologia a concorrência é muito mais acirrada.

Cabe ressaltar é exigido para os cargos técnicos um curso de informática. Quanto mais conhecimento comprovado nesta área, mais facilidade de ingresso na empresa se tem.

O Gráfico 5 ilustra esses dados.

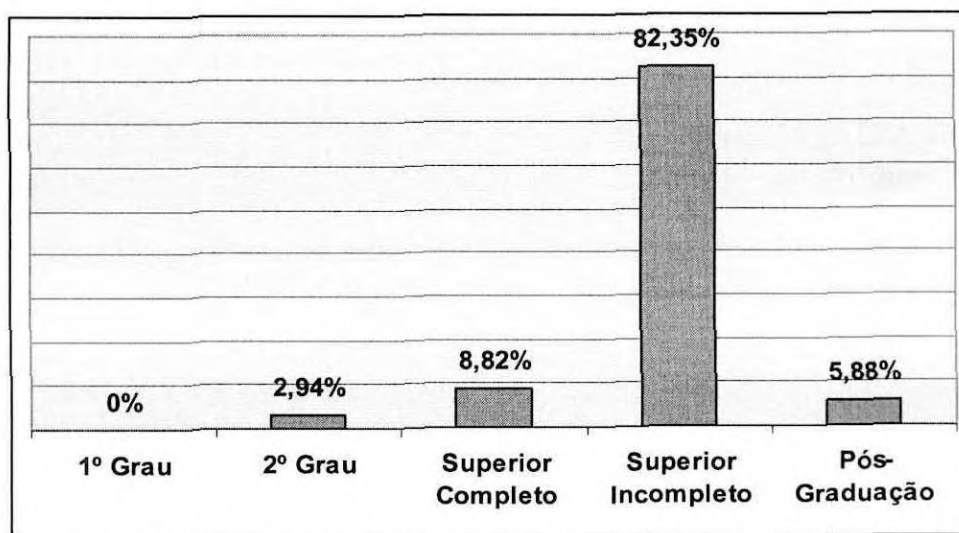


Gráfico 5 : Classificação por Escolaridade Teledata
Fonte: Dados Primários

4.3.1.4 Idade

Tabela 6 – Classificação por Idade GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
De 20 a 30 anos	1	1	5,56%	5,56%
De 31 a 40 anos	7	8	38,89%	44,45%
De 41 a 50 anos	10	18	55,55%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

A classificação dos respondentes, de acordo com a idade, revelou que a maioria dos funcionários da GISUT/FL enquadra-se na faixa etária de 41 a 50 anos, o que revela que os funcionários da GISUT/FL encontram-se em uma faixa etária mais elevada. E, em segundo lugar com 38,89% das respostas estão os funcionários com faixa etária entre 31 e 40 anos. Tal fato demonstra ser uma empresa com um quadro de funcionários dotado de pessoas que estão a anos no mercado de trabalho. Cabe ressaltar que apenas um funcionário, que corresponde a

um percentual de 5,56% do total pesquisado, enquadra-se na faixa etária de 20 a 30 anos, o qual ocupa o cargo mais baixo da hierarquia da Caixa – Técnico Bancário. A média é de 42 anos.

O Gráfico 6 ilustra esta realidade.

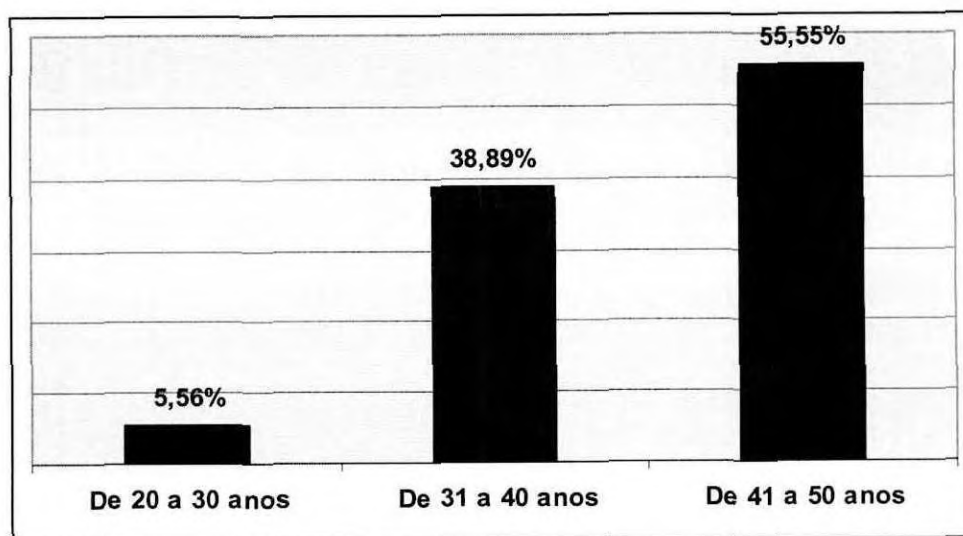


Gráfico 6 : Classificação por Idade GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Tabela 7 – Classificação por Idade Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
De 20 a 30 anos	30	30	88,24%	88,24
De 31 a 40 anos	4	34	11,76%	100%
De 41 a 50 anos	0	34	0,00%	-
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Na empresa Teledata ocorre o inverso. A maioria dos respondentes com 88,24% enquadra-se na faixa etária de 20 a 30 anos. E com 11,76% na faixa etária de 31 a 40 anos. Isso se deve ao fato da Teledata não exigir um grau de escolaridade elevado e também, de que os jovens estão mais direcionados a trabalhar com tecnologia. Sabe-se que as faixas etárias mais altas pressupõem maior experiência, porém deve haver um cuidado por parte da empresa, em equilibrar essa distribuição, para que a empresa possa contar também com a experiência dos funcionários com uma faixa etária mais elevada. A média é de 26 anos.

O Gráfico 7 demonstra esses dados.

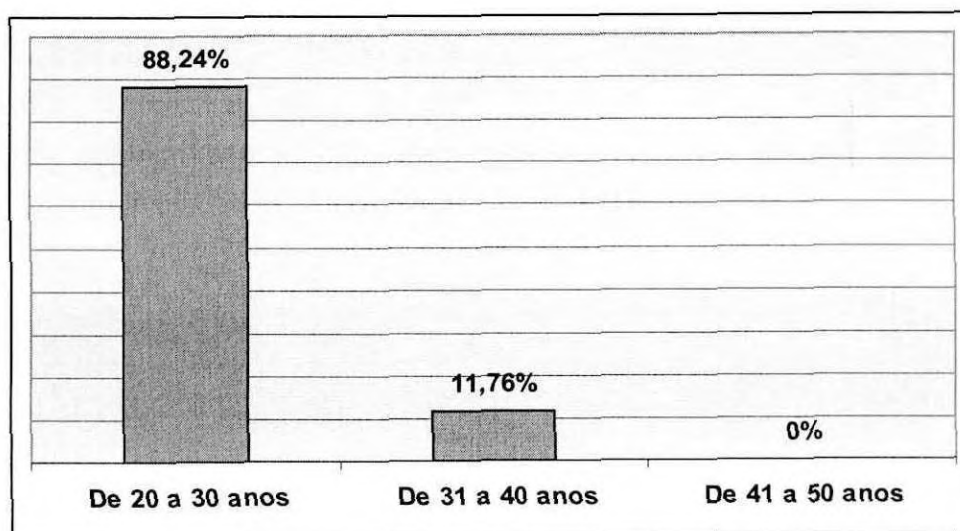


Gráfico 7 : Classificação por Idade Teledata.
Fonte: Dados Primários

4.3.1.5 Tempo de empresa

Tabela 8 – Classificação por Tempo de Empresa GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
De 0 a 5 anos	2	2	11,11%	11,11%
De 5 a 10 anos	1	3	5,56%	16,67%
De 10 a 15 anos	0	3	0,00%	16,67%
De 15 a 20 anos	8	11	44,44%	61,11%
Mais de 20 anos	7	18	38,89%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação ao tempo de permanência dos funcionários na GISUT/FL, verificou-se que 44,44% dos respondentes possuem de 15 a 20 anos de empresa. Seguido de 38,89% possuem mais de 20 anos de empresa. Em seguida, 11,11% de 0 a 5 anos e, com 5,56% de 5 a 10 anos. Nota-se que a grande maioria possui muito tempo de casa, isso se deve ao fato da Caixa ser uma empresa pública e haver certa estabilidade de emprego. Média de 18 anos na empresa.

O Gráfico 8 ilustra esses dados.

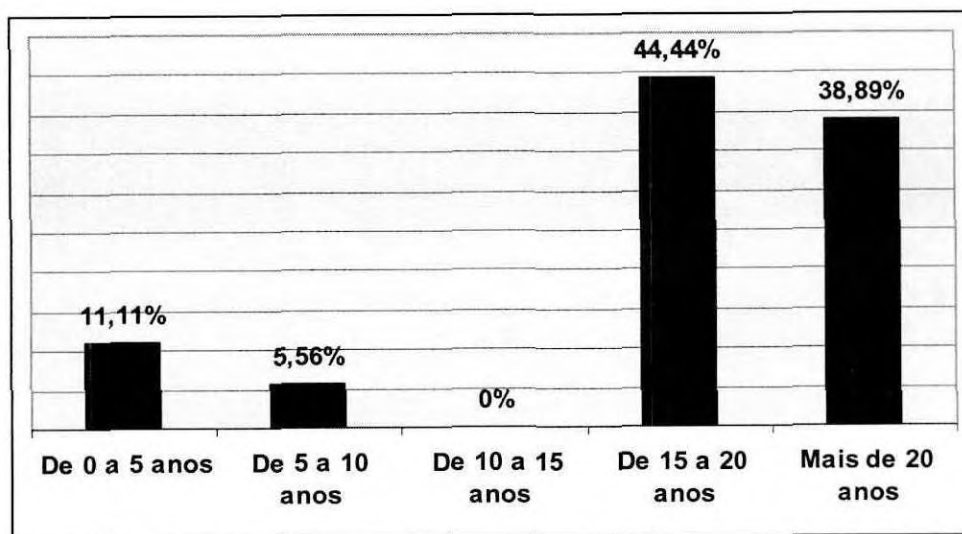


Gráfico 8 : Classificação por Tempo de Empresa GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Tabela 9 – Classificação por Tempo de Empresa Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
De 0 a 1 ano	17	17	50,00%	50,00%
De 1 a 2 anos	3	20	8,82%	58,82%
De 2 a 3 anos	0	20	0,00%	58,82%
De 3 a 4 anos	4	24	11,76%	70,58%
De 4 a 5 anos	5	29	14,71%	85,29%
Mais de 5 anos	5	34	14,71%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Já na empresa Teledata a situação é muito diferente. A grande maioria dos respondentes, ou seja, 50 % possuem menos de 1 ano de empresa, seguido por um empate entre 4 a 5 anos e mais de 5 anos, com 14,71% das respostas dadas. Esta tabela será justificada posteriormente, ou seja, na tabela 45 – Análise dos Fatores Econômicos/ Rotatividade. Média de 2 anos na empresa.

O Gráfico 9 ilustra os dados.

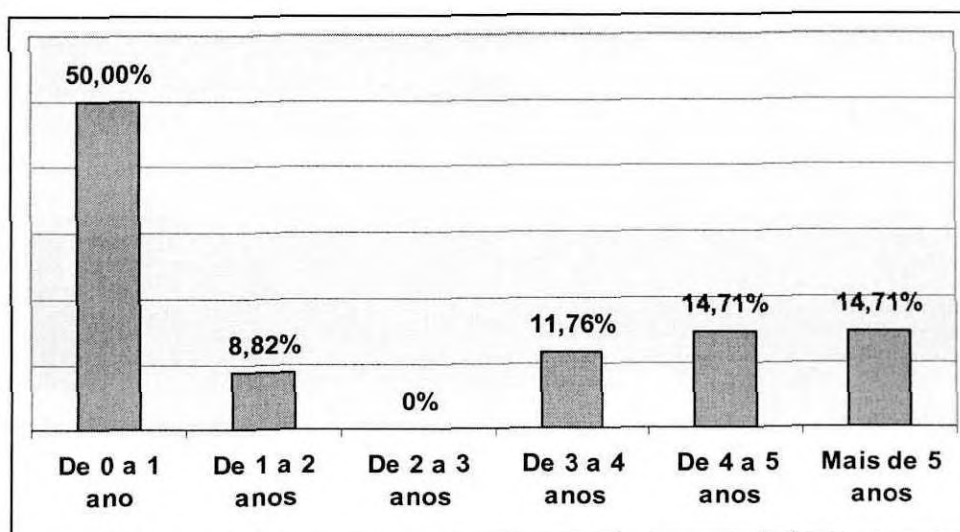


Gráfico 9 : Classificação por Tempo de Empresa Teledata
Fonte: Dados Primários

4.3.1.6 Sexo

Tabela 10 – Classificação por Sexo GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Masculino	13	13	72,22%	72,22%
Feminino	5	18	27,78%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Na tabela 10, apresenta-se a estratificação da população por sexo, mostrando que a maioria dos respondentes (72,22%) pertence ao sexo masculino, sendo que apenas 27,78 % pertencem ao sexo feminino.

Essa variável é bastante significativa e deve ser considerada, assim como a faixa etária e o tempo de empresa, no que se refere à atribuição de benefícios e a outros aspectos relacionados à gestão de recursos humanos.

A predominância do sexo masculino, justifica-se historicamente pelo fato de que nas formações acadêmicas dos cursos relacionados com Tecnologia da Informação são predominantemente compostos por homens, refletindo na composição ora apresentada.

Em virtude também da falta de novos concursos públicos específicos para a área de Tecnologia da Informação na Caixa Econômica, o quadro de pessoal não foi objeto de renovação, resultando na atual situação onde temos mais homens com tempo de serviço mais

elevado.

O Gráfico 10 demonstra esses dados.

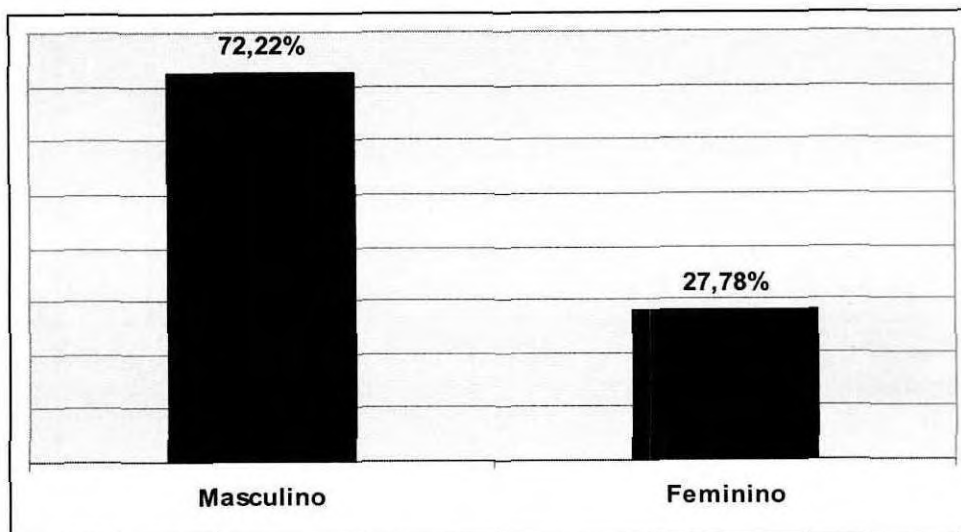


Gráfico 10 : Classificação por Sexo GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Tabela 11 – Classificação por Sexo Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Masculino	21	21	61,76%	61,76%
Feminino	13	34	38,24%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Na empresa Teledata a situação é semelhante. Constatou-se que a grande maioria dos colaboradores é do sexo masculino, ou seja, 61,76% enquanto 38,24% são do sexo feminino. Tal fato dá-se, pois a área técnica é predominantemente formada por homens, o que reflete uma tendência masculina na empresa. Cabe ressaltar que os cargos de Supervisor(a) e Coordenador(a) são compostos por mulheres.

O Gráfico 11 expressa esses dados.

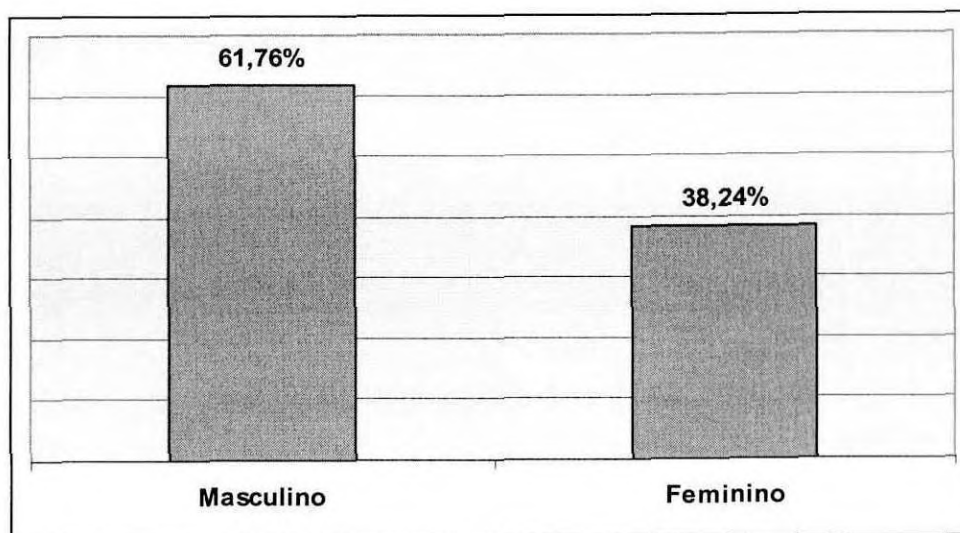


Gráfico 11 : Classificação por Sexo Teledata
Fonte: Dados Primários

4.3.1.7 Estado civil

Tabela 12 – Classificação por Estado Civil GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Solteiro (a)	3	3	16,67%	16,67%
Casado (a) ou com companheiro (a)	13	16	72,22%	88,89%
Separado (a)	2	18	11,11%	100%
Viúvo (a)	0	18	0,00%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

A classificação da população em relação ao estado civil mostra uma expressiva predominância de casados (72,22%) sobre solteiros (16,67%) e separados (11,11%). Não existindo viúvo (a) na empresa. Isso se deve a idade elevada de seu quadro funcional o que eleva a tendência a estar casado. Ainda, porque quando se está casado as pessoas possuem outras necessidades que os jovens não possuem, então o fato de haverem muitos casados pode ser pelo fato de buscarem uma renda mesmo que não seja tão elevada ou de acordo com sua formação, mas que desse modo possa sustentar sua família.

O Gráfico 12 expressa esses resultados.

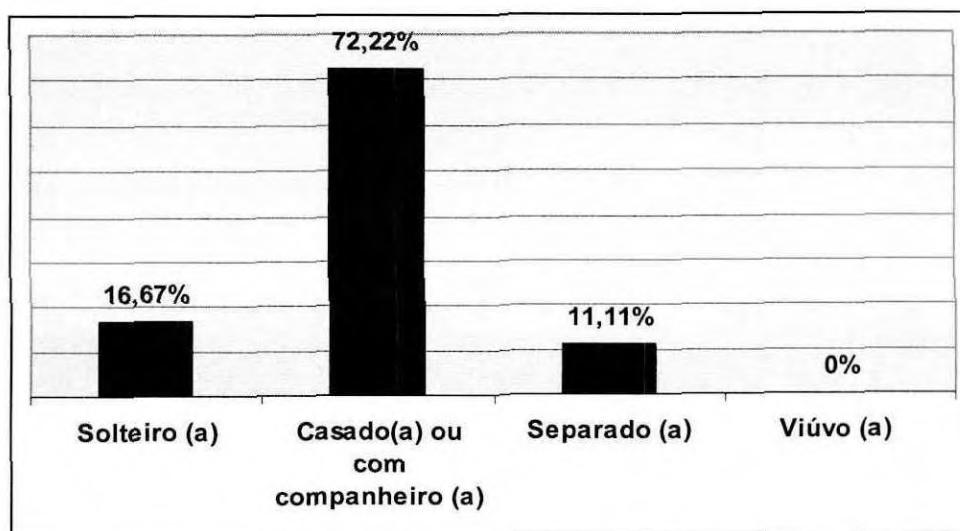


Gráfico 12 : Classificação por Estado Civil – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Tabela 13 – Classificação por Estado Civil - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum
Solteiro (a)	24	24	70,59%	70,59%
Casado(a) ou com companheiro (a)	10	34	29,41%	100%
Separado (a)	0	34	0,00%	100%
Viúvo (a)	0	34	0,00%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Na empresa Teledata o resultado é inverso. A classificação da população em relação ao estado civil mostra uma expressiva predominância de solteiros (70,59%) sobre casados (29,41%). Isso é justificado pelo fato de que a faixa etária dos colaboradores da Teledata é mais baixa.

O Gráfico 13 demonstra esses dados.

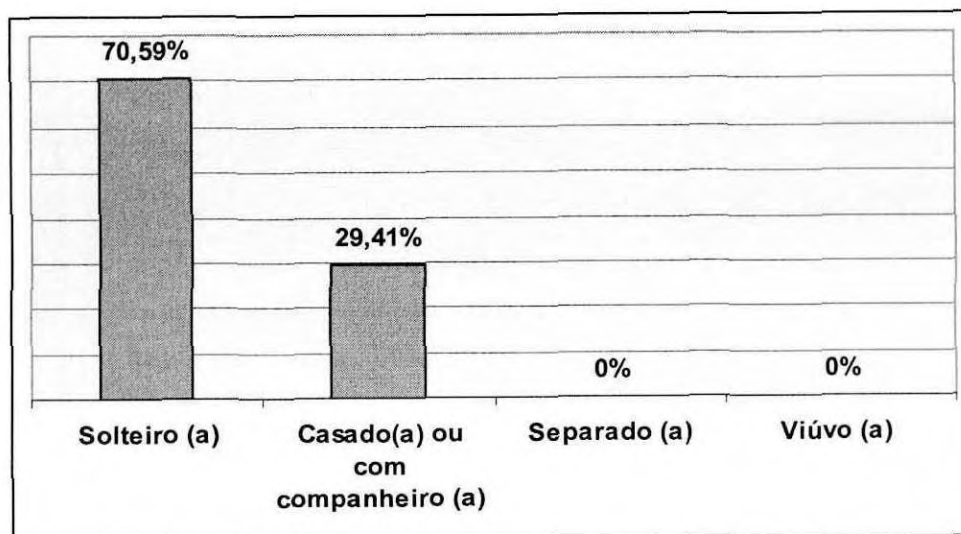


Gráfico 13 : Classificação por Estado Civil - Teledata
Fonte: Dados Primários

4.3.1.8 Possui dependentes

Tabela 14 – Classificação por Número de Dependentes GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	17	17	94,44%	94,44%
Não	1	18	5,56%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

A classificação dos respondentes, de acordo com o número de dependentes, revelou que a grande maioria dos funcionários da GISUT/FL (94,44%) possui dependentes. Apenas 1 funcionário não possui, correspondendo a 5,56% do percentual total. Este percentual é justificado pelo fato da faixa etária dos respondentes ser mais elevado e já terem família constituída. A média é de 02 (dois) dependentes.

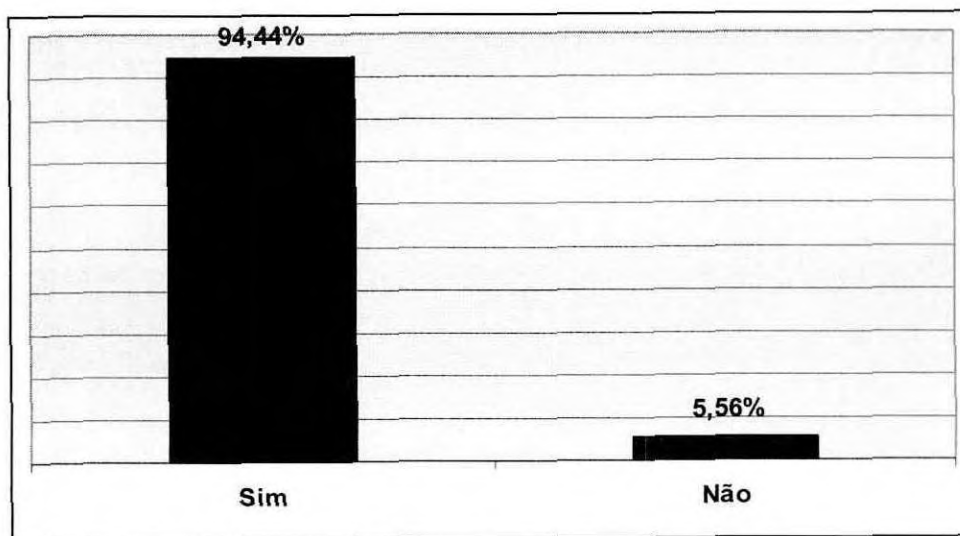


Gráfico 14 : Classificação por Número de Dependentes GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Tabela 15 – Classificação por Número de Dependentes Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	10	10	29,41%	29,41%
Não	24	34	70,59%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Já na Teledata a situação é novamente contrária. De acordo com o número de dependentes, 70,59% dos respondentes não possui dependentes, enquanto 29,41% possuem dependentes.

Isso se deve ao fato do quadro funcional ser composto por jovens e com pouco tempo de empresa, o que não propicia o planejamento familiar neste momento de suas vidas.

O Gráfico 15 ilustra este resultado.

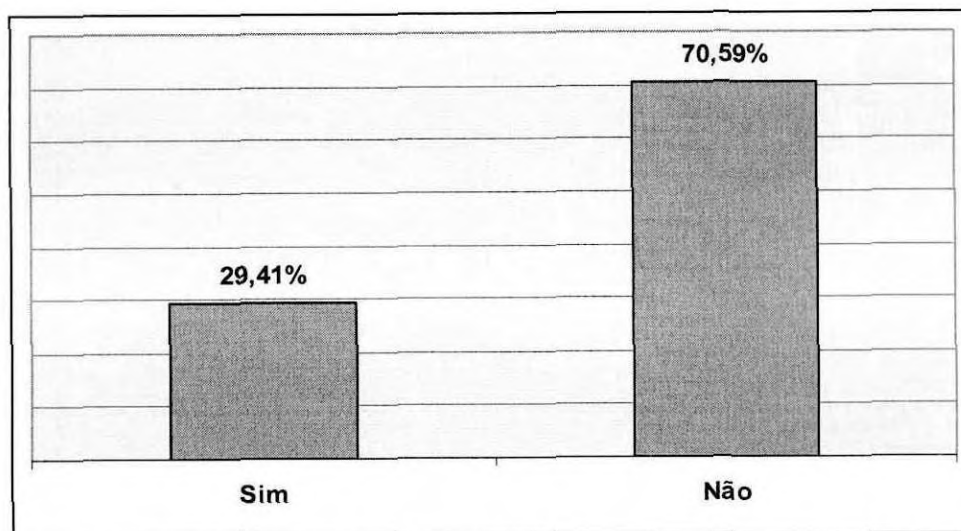


Gráfico 15 : Classificação por Número de Dependentes Teledata
Fonte: Dados Primários

4.3.1.9 Nível de função dentro da empresa.

Tabela 16 – Classificação por Nível de Função GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Gerencial	3	3	16,67%	16,67%
Operacional	15	18	83,33%	100%
Total	18		100,00%	

Fonte: Dados Primários

A GISUT/FL possui 83,33% de seu quadro funcional com nível de função operacional e 16,67% com nível de função gerencial. Este resultado demonstra que a GISUT/FL não é uma empresa com muitos níveis hierárquicos.

O Gráfico 16 demonstra este percentual.

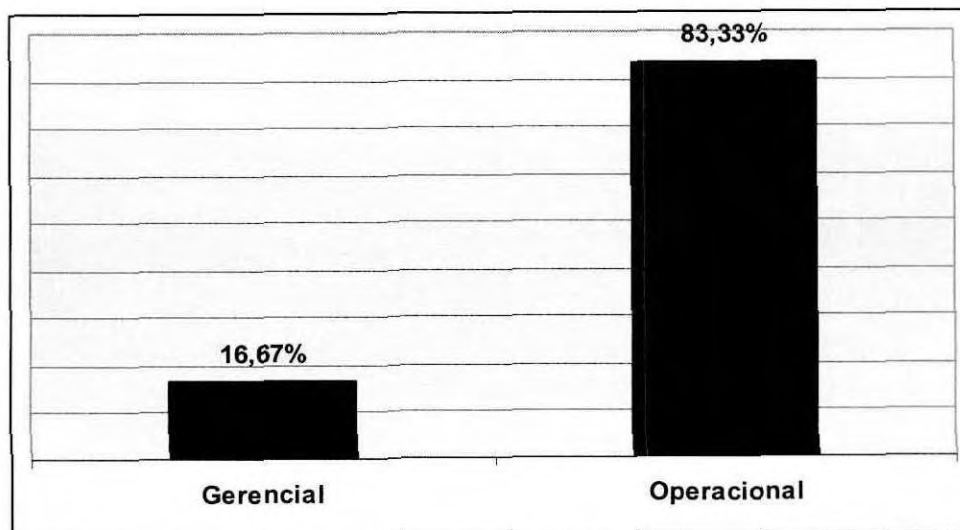


Gráfico 16 : Classificação por Nível de Função GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Tabela 17 – Classificação por Nível de Cargo Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum
Gerencial	3	3	8,82%	8,82%
Operacional	31	34	91,18%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

A Teledata possui 91,18% de seu quadro funcional com nível de função operacional e 8,82% com nível de função gerencial. Este resultado demonstra que a Teledata também não é uma empresa com muitos níveis hierárquicos.

O Gráfico 17 expressa esses percentuais.

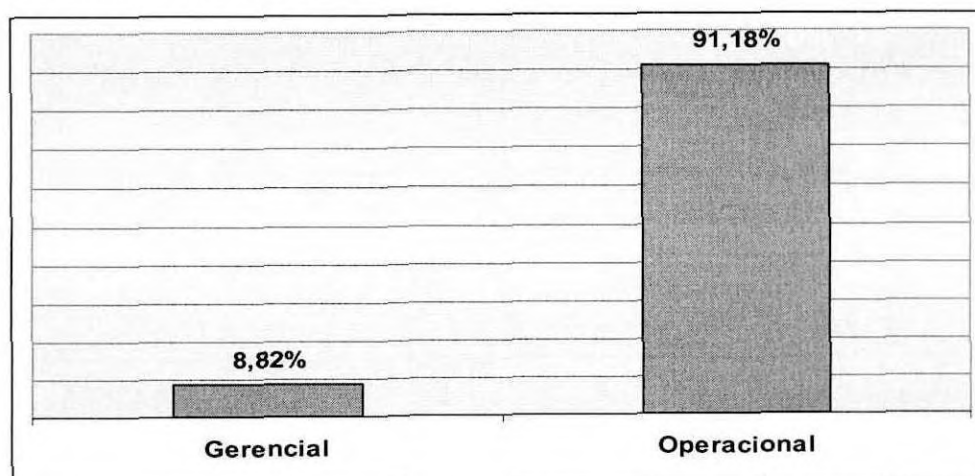


Gráfico 17 : Classificação por Nível de Cargo Teledata
Fonte: Dados Primários

4.4 Análise do instrumento de coleta de dados – GISUT/FL

Tendo-se caracterizado a população-alvo da presente pesquisa, passa-se, a seguir, a análise e interpretação dos resultados quanto ao posicionamento pessoal dos entrevistados da GISUT/FL, em termos dos fatores intervenientes em sua QVT.

4.4.1 Fatores organizacionais (Bloco 1) – GISUT/FL

Conforme o modelo do instrumento utilizado para a coleta de dados (Apêndices), inicia-se a análise da percepção dos colaboradores quanto aos elementos que influenciam sua qualidade de vida no trabalho com os fatores organizacionais.

Nesse item, avaliou-se o grau de satisfação dos respondentes quanto aos seguintes indicadores: conteúdo do cargo, ritmo de trabalho, benefícios oferecidos pela empresa, fluxo de informações, veículos formais de comunicação, imagem interna e externa da empresa, conhecimento e prática da missão, visão e valores, conhecimento dos objetivos da empresa, envolvimento com o Programa de Qualidade Total, mudanças organizacionais, expectativas em relação à empresa e integração entre as áreas.

Cabe lembrar que o grau de satisfação dos colaboradores foi avaliado de acordo com uma escala de 5 pontos, onde “1” significa que o respondente discorda totalmente da afirmativa, o que corresponde à total insatisfação em relação ao indicador avaliado. O grau “5”, por sua vez, expressa a total concordância do respondente com a questão, o que corresponde a sua total satisfação com o item.

Segue a análise dos elementos indicadores de QVT na GISUT/FL.

Afirmativa 1. O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências: utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades nas tarefas que desenvolvo.

Tabela 18 – Conteúdo do Cargo GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1	1	5,56%	5,56%
Não concordo nem discordo	0	1	0,00%	5,56%
Concordo parcialmente	9	10	50%	55,56%
Concordo totalmente	8	18	44,44%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Constatou-se que 50% dos respondentes concordam parcialmente que o conteúdo de seu cargo é compatível com as suas competências. E, 44,44% concordam totalmente com esta afirmativa. Portanto, quanto ao conteúdo do cargo, através da moda 4 verifica-se que os funcionários da GISUT/FL mostram-se parcialmente satisfeitos com o aproveitamento de suas competências. Entretanto, apenas 1 respondente, que corresponde a 5,56% do total, não se sente plenamente satisfeito com o conteúdo do cargo.

De acordo com o modelo de Walton (1973) o conteúdo do cargo está relacionado com o uso de múltiplas capacidades e habilidades. Sendo assim, o resultado foi satisfatório pois com os resultados percentuais nota-se que os funcionários da GISUT/FL aplicam no seu dia-a-dia seus conhecimentos e aptidões profissionais. Este indicador não prejudica o QVT.

O Gráfico 18 ilustra esses dados.

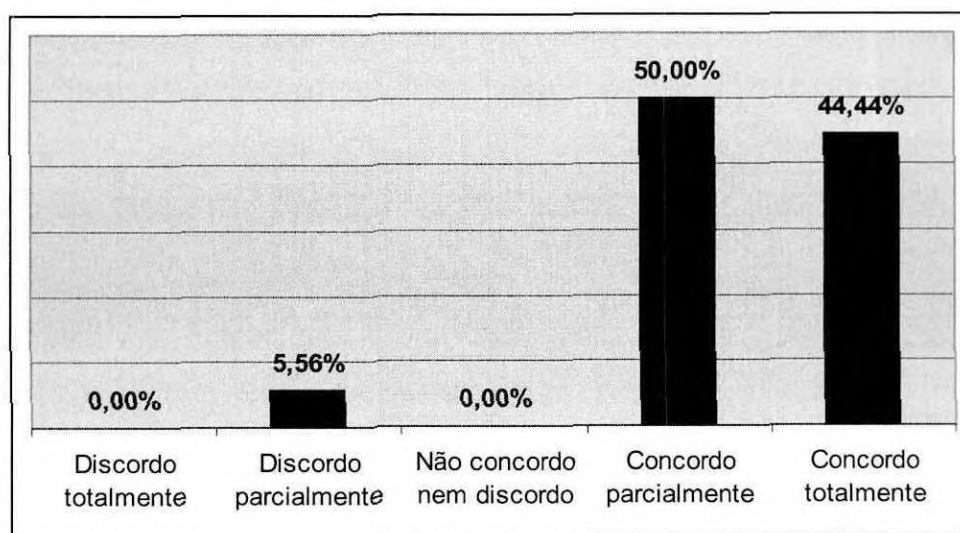


Gráfico 18 : Conteúdo do Cargo – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 2. A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempo ociosos.

Tabela 19 – Ritmo de Trabalho GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	5,56%	5,56%
Discordo parcialmente	7	8	38,89%	44,45%
Não concordo nem discordo	1	9	5,56%	50,01%
Concordo parcialmente	8	17	44,44%	94,45%
Concordo totalmente	1	18	5,56%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere ao ritmo de trabalho, a maioria dos respondentes com 44,44% concordam parcialmente, ou seja, consideram parcialmente adequada a distribuição de tarefas. Enquanto com 38,89% discordam parcialmente. A moda foi 4, e pode-se dizer que este resultado demonstra a parcial satisfação dos funcionários.

Sendo assim, é preciso uma análise no que se refere à distribuição de tarefas com o intuito de diminuir o percentual de pessoas que discordam parcialmente da afirmativa quanto ao ritmo de trabalho, contribuindo desta forma para o QVT.

O Gráfico 19 demonstra esses dados.

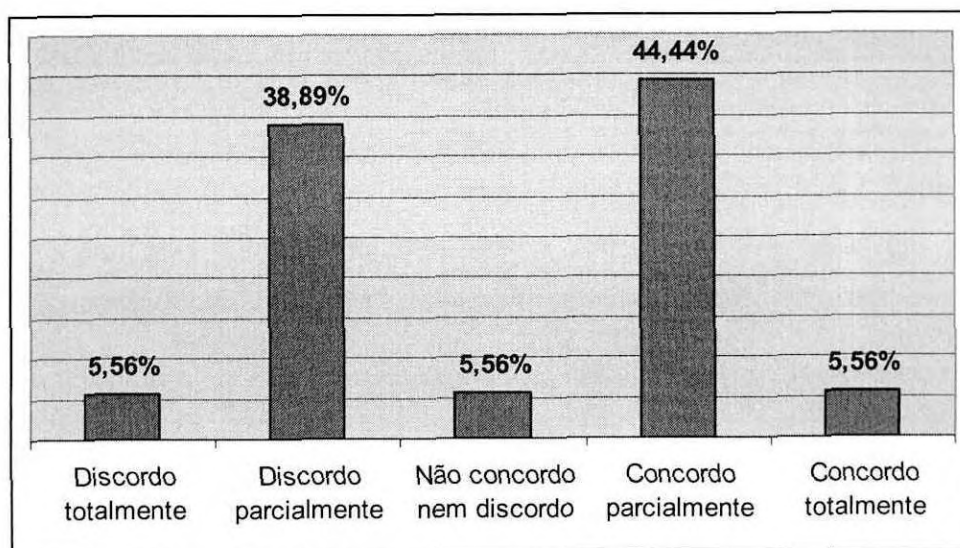


Gráfico 19 : Ritmo de Trabalho – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 3. Recebo informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.

Tabela 20 -Fluxo de Informações - GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0	0	0,00%	0,00%
Não concordo nem discordo	2	2	11,11%	11,11%
Concordo parcialmente	11	13	61,11%	72,22%
Concordo totalmente	5	18	27,78%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto ao fluxo de informações, 61,11% concordam parcialmente e 27,78% concordam totalmente. A moda é 4, demonstrando a satisfação parcial. Pode-se justificar esse resultado pelo fato de que a GISUT/FL trata destes assuntos como merecem, seja através de reuniões como também através do serviço de correio eletrônico da Caixa (caixa-mail) em que todos têm acesso.

O Gráfico 20 retrata esses dados.

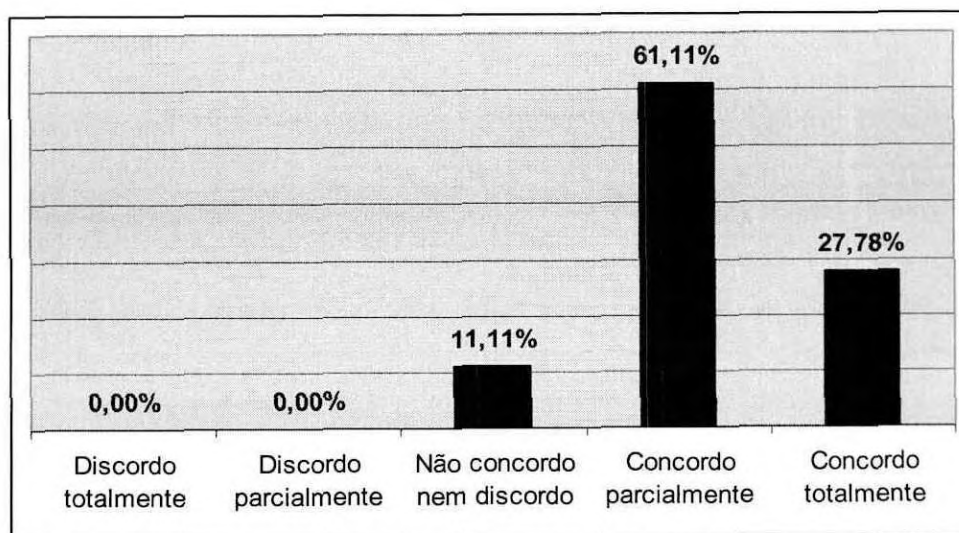


Gráfico 20 : Fluxo de Informações – GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 4. Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa (*e-mail*, murais) são eficientes e atendem as minhas necessidades.

Tabela 21 – Veículos de Comunicação - GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1	1	5,56%	5,56%
Não concordo nem discordo	0	1	0,00%	5,56%
Concordo parcialmente	8	9	44,44%	50,00%
Concordo totalmente	9	18	50,00%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Os veículos formais de comunicação da GISUT/FL referem-se a *e-mails* e murais. A moda alcançada na avaliação deste item foi 5, caracterizando a satisfação total. Desta forma a maioria acredita que esses veículos são eficientes para a comunicação, atingindo seu propósito. O veículo de comunicação mais utilizado é o Caixa-mail, o qual possibilita a comunicação com todos os funcionários da Caixa Econômica Federal do Brasil. Desta forma, todos os funcionários que possuem matrícula podem enviar e receber *e-mails*. Na GISUT/FL este serviço está dividido por segmento, onde cada segmento possui uma caixa-postal, possibilitando assim que a mensagem só seja recebida se o assunto for pertinente ao segmento.

No que diz respeito aos murais, existem dois tipos de murais na GISUT/FL: aqueles murais que fazem propaganda dos produtos e campanhas para a Caixa Econômica Federal, e o mural que fica na entrada da GISUT/FL. Neste mural encontra-se a lista de funcionários da GISUT/FL e da Teledata, tem por objetivo informar onde os funcionários estão no momento, se viajando, em almoço ou visita às unidades da Caixa. Não pode ser considerado um veículo formal de comunicação eficiente, pois não existe hábito por parte dos funcionários em ler o exposto, e sim, utilizam mais do boca a boca para se obter essas informações.

O Gráfico 21 ilustra estes dados, evidenciando que 50% dos respondentes concordam com a afirmação e 44,44% concordam parcialmente.

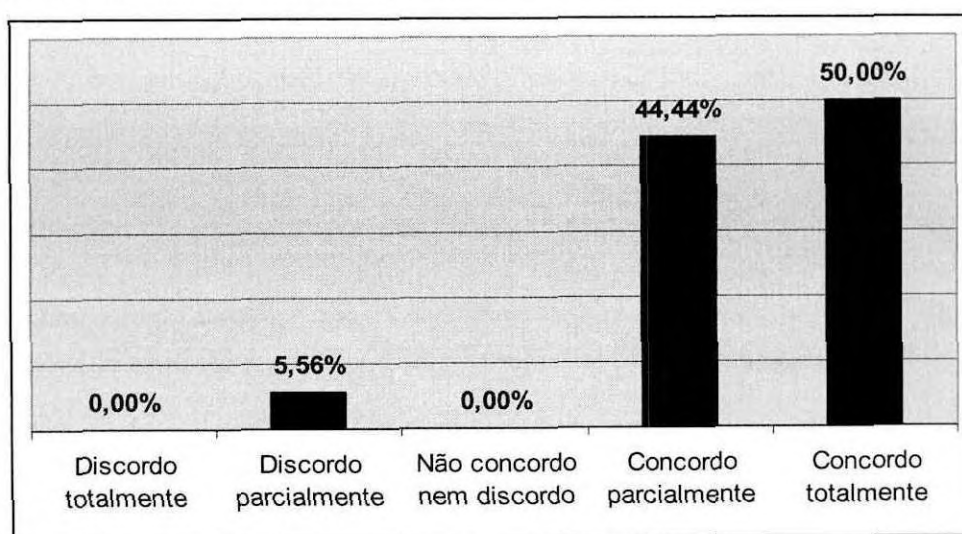


Gráfico 21 : Veículos de Comunicação – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 5. Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho na Caixa.

Tabela 22 – Imagem Interna da Empresa – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0	0	0,00%	0,00%
Não concordo nem discordo	3	3	16,67%	16,67%
Concordo parcialmente	6	9	33,33%	50,00%
Concordo totalmente	9	18	50,00%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

A opinião dos funcionários, quanto à imagem da GISUT/FL, foi investigada sob dois ângulos: o conceito que o empregado tem da própria empresa e a imagem que ele acredita que

o público em geral faça da GISUT/FL.

A imagem interna da GISUT/FL foi avaliada de forma satisfatória considerando-se a moda 5. Sendo que 50% dos respondentes concordam totalmente, 33,33% concordam parcialmente e 16,67% não concordam nem discordam.

O Gráfico 22 demonstra esses resultados.

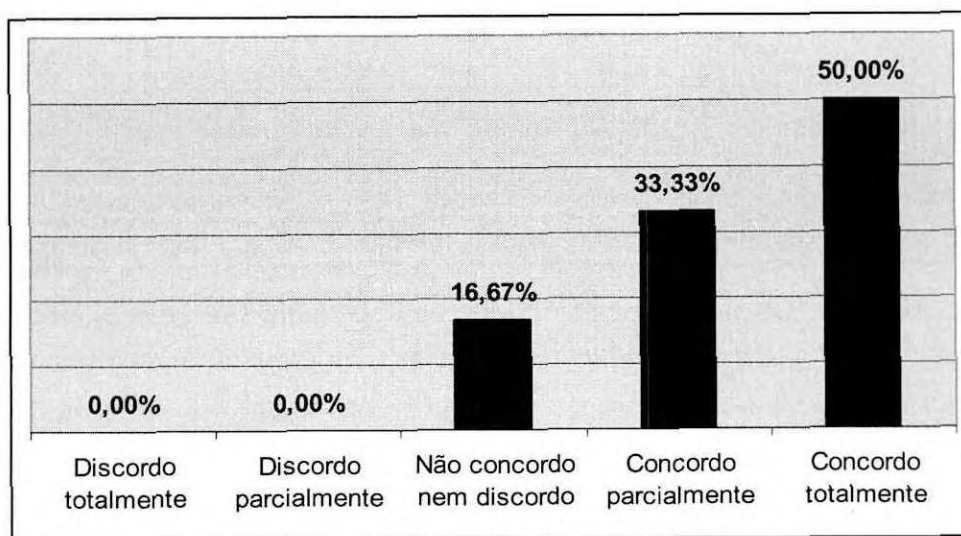


Gráfico 22 : Imagem Interna da Empresa – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 6. A Caixa transmite, para o público em geral, a imagem de uma empresa que presta serviços de qualidade excelente.

Tabela 23 – Imagem Externa da Empresa – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0	0	0,00%	0,00%
Não concordo nem discordo	2	2	11,11%	11,11%
Concordo parcialmente	13	15	72,22%	83,33%
Concordo totalmente	3	18	16,67%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Levando-se em conta o que os funcionários pensam a respeito da imagem interna da Caixa, a imagem para o público em geral também é vista como pouco satisfatória conforme a moda 4. Sendo o percentual de 72,22% que concordam parcialmente que a Caixa presta serviços de qualidade excelente, e 16,67% concordam totalmente.

Para Walton é fundamental que a organização conserve excelente imagem perante seus trabalhadores, clientes atuais e potenciais, dos meios de comunicação social, fornecedores.

O Gráfico 23 comprova esses dados.

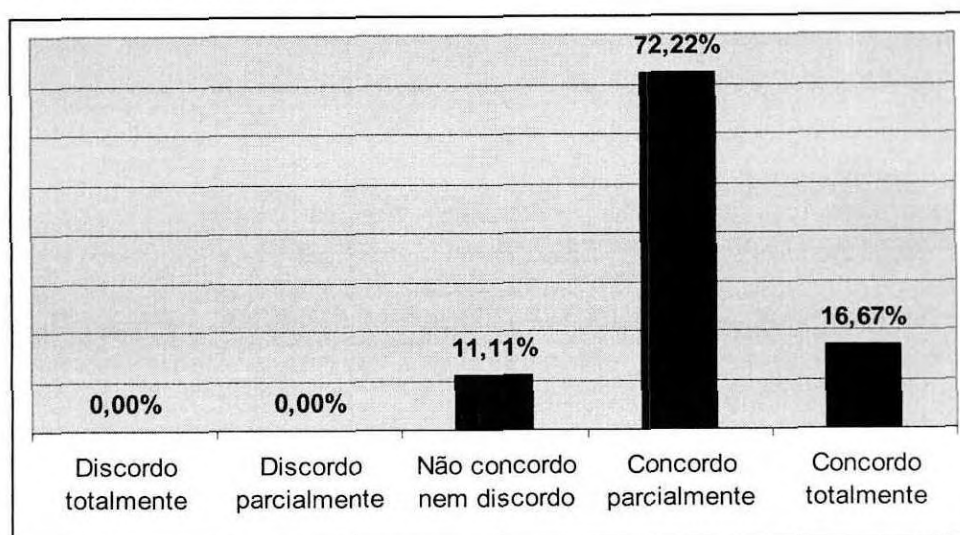


Gráfico 23 : Imagem Externa da Empresa – GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 7. A missão, visão e valores da Caixa são conhecidos e praticados por todos na empresa.

Tabela 24 – Conhecimento e prática da missão, visão e valores – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	5,56%	5,56%
Discordo parcialmente	4	5	22,22%	27,78%
Não concordo nem discordo	2	7	11,11%	38,89%
Concordo parcialmente	10	17	55,56%	94,45%
Concordo totalmente	1	18	5,56%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Os funcionários da GISUT/FL expressaram parcial satisfação no que se refere ao conhecimento da Missão, Visão e Valores da Caixa conforme a moda 4.

Em termos percentuais, cerca de 5,56% discordam totalmente, 22,22% discordam parcialmente e 11,11% não concordam nem discordam. A maioria dos respondentes, com 55,56% concordam parcialmente e 5,56% concordam totalmente.

Pode-se justificar esse resultado pelo fato de de que a missão, visão e valores da Caixa

são muito extensos, de acordo com entrevista informal realizada com alguns funcionários da GISUT/FL. Isso impossibilita um conhecimento amplo e completo, mesmo que estes estejam expostos na página principal da GISUT/FL - intranet.

O Gráfico 24 ilustra esta afirmação.

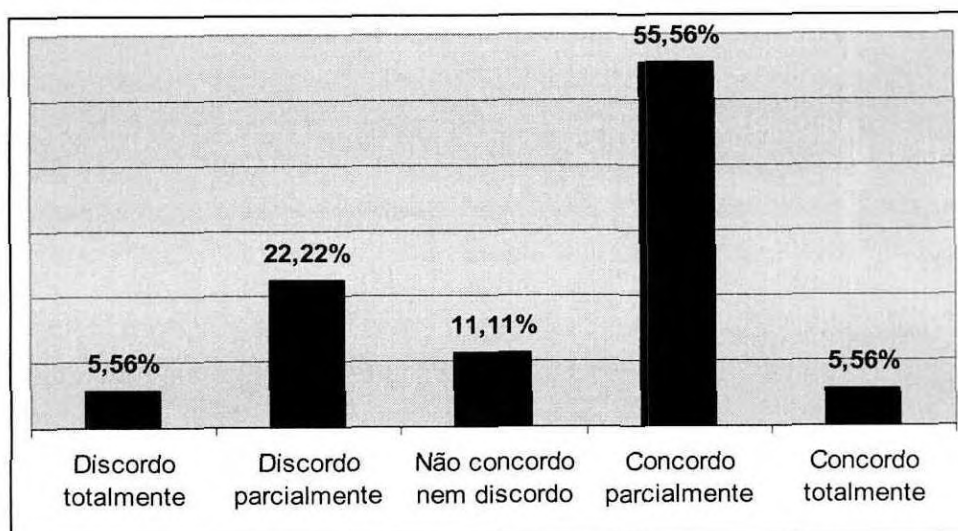


Gráfico 24 : Prática da Missão, Visão e Valores - GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 8. Conheço os objetivos da empresa e sei o que devo fazer para que sejam atingidos.

Tabela 25 – Conhecimento dos Objetivos - GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1	1	5,56%	5,56%
Não concordo nem discordo	0	1	0,00%	5,56%
Concordo parcialmente	9	10	50,00%	55,56%
Concordo totalmente	8	18	44,44%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Nesta afirmativa, os funcionários da GISUT/FL mostraram parcial satisfação, ou seja, 50% dos respondentes concordam parcialmente que os objetivos da empresa são conhecidos e sabem o que fazer para que sejam atingidos. E, 44,44% concordam totalmente. A moda observada é 4, demonstrando satisfação parcial. Isso se deve ao fato de que os objetivos da GISUT/FL foram bem definidos e são repetidamente comentados em reuniões.

O Gráfico 25 ilustra essa satisfação.

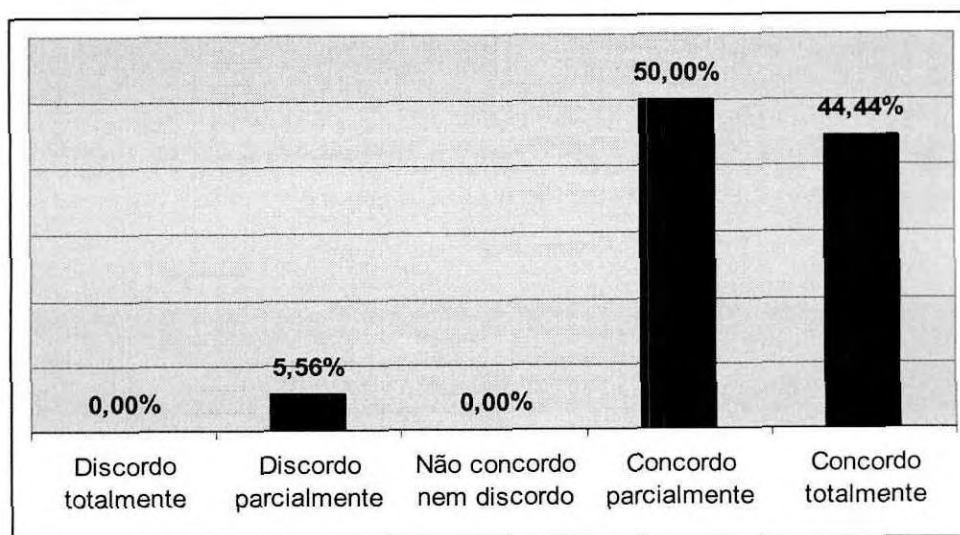


Gráfico 25 : Conhecimento dos Objetivos - GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 09. Estou disposto a esforçar-me além do que é esperado para o sucesso de algum tipo de Programa de Qualidade de Vida que possa ser implantado com o intuito de trazer bons resultados para a empresa e para os funcionários.

Tabela 26 – Envolvimento com o PQT – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum
Discordo totalmente	1	1	5,56%	5,56%
Discordo parcialmente	1	2	5,56%	11,12%
Não concordo nem discordo	2	4	11,11%	22,23%
Concordo parcialmente	6	10	33,33%	55,56%
Concordo totalmente	8	18	44,44%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto ao envolvimento e comprometimento com o Programa de Qualidade de Vida, a maioria mostrou-se interessada. Desta forma os percentuais de 44,44% que concordam totalmente e 33,33% concordam parcialmente, visto que a moda é 5, conclui-se que a possibilidade de se implantar um plano de Qualidade de Vida torna-se viável a empresa.

O Gráfico 26 expressa esse resultado.

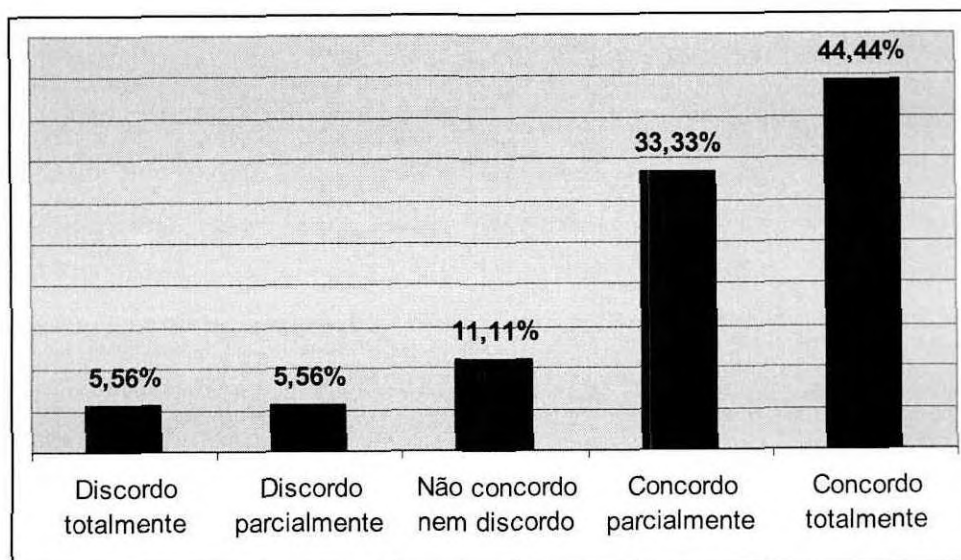


Gráfico 26 : Envolvimento com o PQT – GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 10. A mudança de local melhorou os processos de trabalho, a qualidade dos serviços e as condições de trabalhos dos funcionários.

Tabela 27 – Mudanças Organizacionais - GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0	0	0,00%	0,00%
Não concordo nem discordo	2	2	11,11%	11,11%
Concordo parcialmente	7	9	38,89%	50,00%
Concordo totalmente	9	18	50,00%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto à mudança de local a maioria dos funcionários reagiram positivamente. A maioria dos funcionários acredita que a mudança foi favorável, principalmente se considerarmos que estes pertencem a uma faixa etária mais elevada e estão na empresa a mais de 20 anos, o que poderia contribuir para uma resistência às mudanças.

A moda desta afirmativa é de 5, demonstrando satisfação total. Esta é a afirmativa de maior satisfação. Cabe ressaltar que antes da mudança acontecer, a maioria dos funcionários comentavam que não gostariam de se mudar, visto que o local era muito isolado, ou seja, gerou receio e desmotivação. Porém, nota-se que as opiniões mudaram, isto se deve ao fato

que a grande maioria dos respondentes residem nos arredores da nova localização (João Paulo), em segundo lugar todos os funcionários da GISUT/FL utilizam o automóvel como meio de transporte, e mais, no novo edifício todos possuem garagem coberta, o que antes não acontecia. Além de não passarem pelo transtorno de ter que subir o morro da Tecnópolis a pé para chegar ao local de trabalho. O fator principal deste resultado são as instalações físicas, que satisfazem a maioria.

O Gráfico 27 ilustra esta afirmação.

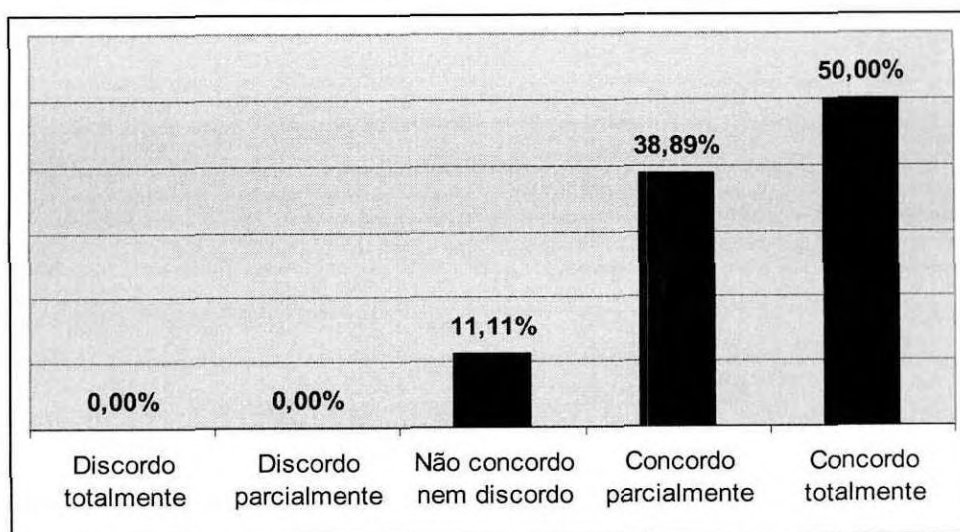


Gráfico 27: Mudanças Organizacionais – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 11. Sinto-me tranqüilo em relação ao futuro da Caixa.

Tabela 28 – Expectativas em relação à empresa - GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	4	4	22,22%	22,22%
Não concordo nem discordo	4	8	22,22%	44,44%
Concordo parcialmente	10	18	55,56%	100%
Concordo totalmente	0	18	0,00%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto às expectativas futuras em relação ao futuro da Caixa, observou-se a moda 4, que corresponde a satisfação parcial. Em termos percentuais, a maioria dos respondentes (55,56%) concordam parcialmente, 22,22% não concordam nem discordam e 22,22% discordam parcialmente. Pode-se justificar este percentual pelo fato de que a Caixa passa uma

imagem sólida para os seus funcionários, por se tratar de empresa estatal que está a anos no mercado.

O Gráfico 28 ilustra esses dados.

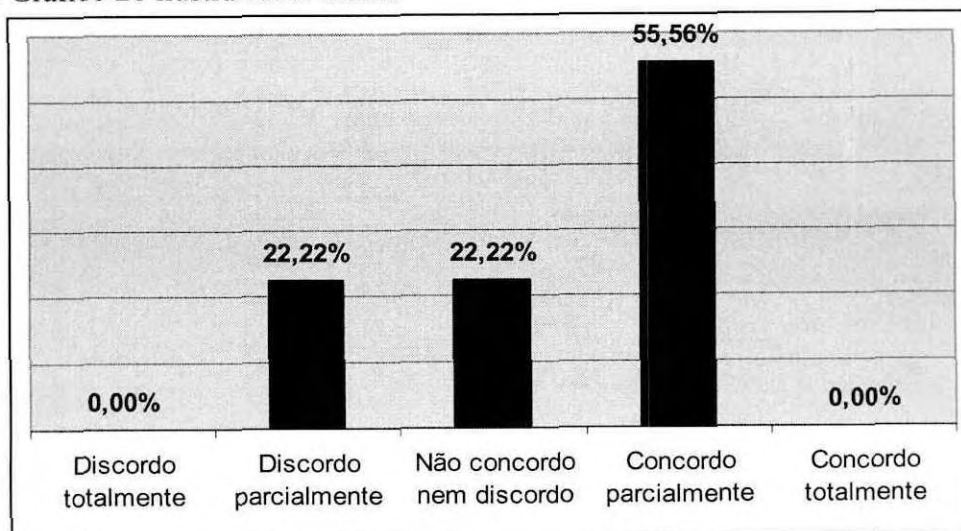


Gráfico 28: Expectativas em relação à empresa - GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

4.4.2 Fatores ambientais (Bloco 2) – GISUT/FL

No que se refere aos fatores ambientais que interferem na qualidade de vida dos funcionários da GISUT/FL em situação de trabalho, investigaram-se os seguintes subfatores: clima no ambiente de trabalho, práticas de trabalho, higiene e organização do local de trabalho, condições físicas do ambiente de trabalho, disponibilidade de materiais e equipamentos para o desenvolvimento das tarefas, segurança no trabalho, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e aperfeiçoamento profissional.

Afirmativa 12. Existe clima de camaradagem na Caixa.

Tabela 29 – Clima no ambiente de trabalho – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	4	4	22,22%	22,22%
Não concordo nem discordo	3	7	16,67%	38,89%
Concordo parcialmente	8	15	44,44%	83,33%
Concordo totalmente	3	18	16,67%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Os dados revelam que o clima de amizade e camaradagem está presente no ambiente Caixa, o que indica que existe pouca competitividade e rivalidade entre os funcionários, incentivando assim, o espírito de união e coleguismo.

De acordo com os percentuais, nota-se que 22,22% responderam que discordam parcialmente, 16,67% não concordam nem discordam, 44,44% concordam parcialmente e 16,67% concordam totalmente. A moda é 4, ou seja, satisfação parcial neste aspecto. O Gráfico 29 demonstra esses dados.

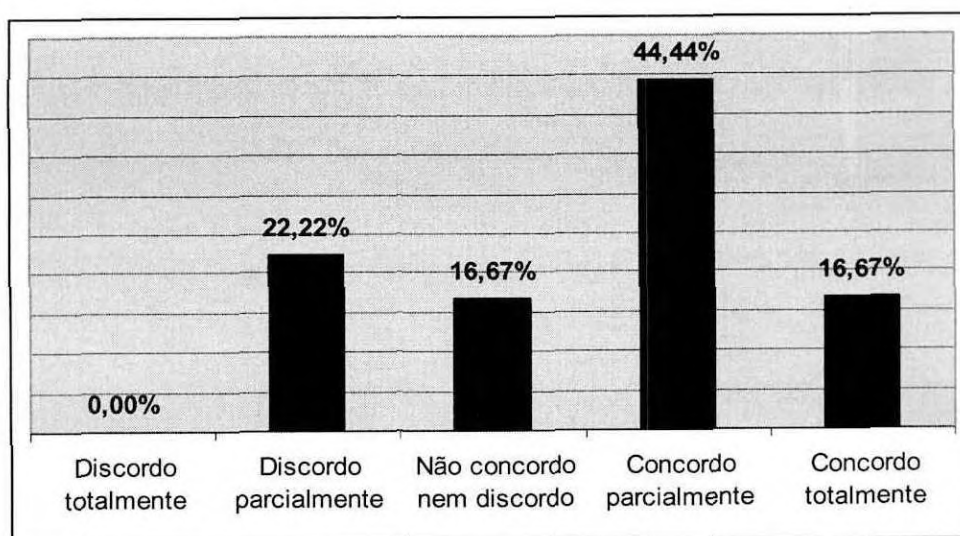


Gráfico 29: Clima no ambiente de trabalho – GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 13. Os processos de trabalho da Caixa são padronizados e normatizados.

Tabela 30 – Práticas de Trabalho – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1	1	5,56%	5,56%
Não concordo nem discordo	0	1	0,00%	5,56%
Concordo parcialmente	13	14	72,22%	77,78%
Concordo totalmente	4	18	22,22%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto às práticas de trabalho, ou seja, normatização e padronização das atividades, os funcionários da GISUT/FL expressaram uma boa satisfação. Sendo assim, 72,22% dos respondentes concordam parcialmente e 22,22% concordam totalmente. A moda 4 demonstra

uma satisfação parcial. Isso se deve ao fato de que a Caixa Econômica Federal está envolvida com informações sigilosas, de grande responsabilidade, fazendo com que seus processos tenham normas e rotinas de segurança para serem executados. A GISUT/FL presta manutenção a todos os equipamentos e aplicativos da Caixa, e isso só é possível graças aos processos que são padronizados e normatizados em todas as suas unidades.

O Gráfico 30 ilustra esses dados.

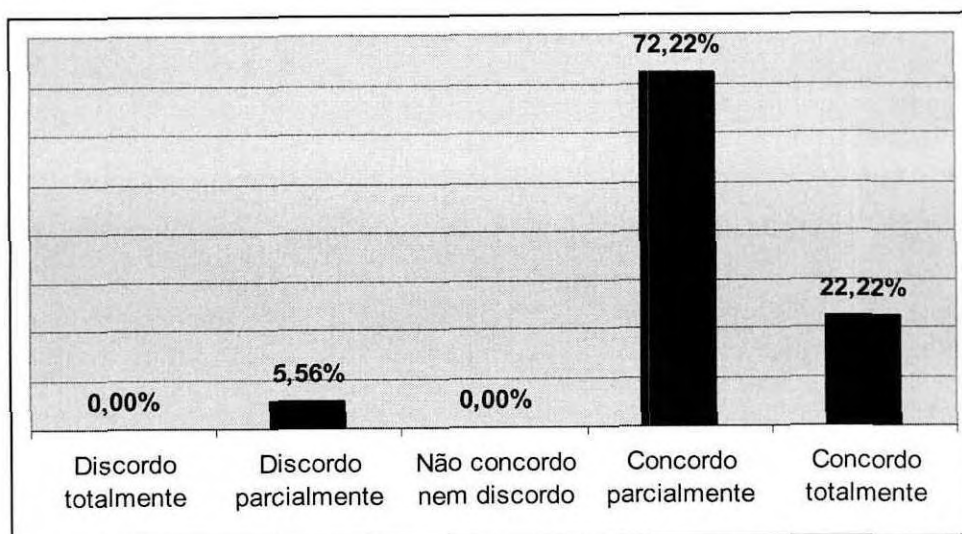


Gráfico 30: Práticas de Trabalho – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 14. Meu setor é limpo e organizado.

Tabela 31 – Higiene e Organização no local de trabalho – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	2	2	11,11%	11,11%
Não concordo nem discordo	0	2	0,00%	11,11%
Concordo parcialmente	9	11	50,00%	61,11%
Concordo totalmente	7	18	38,89%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere às condições de higiene e organização do local de trabalho, os colaboradores expressaram em sua maioria satisfação parcial, conforme revela os 50% dos respondentes. A moda é 4. Esse índice positivo da satisfação, embora ainda possa ser melhorado, demonstra que é preciso haver uma maior conscientização das pessoas para a importância da limpeza, ordenação e organização por parte dos funcionários. A limpeza da

GISUT/FL é realizada por uma empresa terceirizada, a Ondrepsb. O quadro funcional da limpeza é formado por 1 copeira e 02 faxineiras (ambas em período integral). Diariamente, as mesas, chão e banheiros são limpos, cabendo aos funcionários manter a limpeza até o final do expediente (18:00h).

O Gráfico 31 demonstra esses dados.

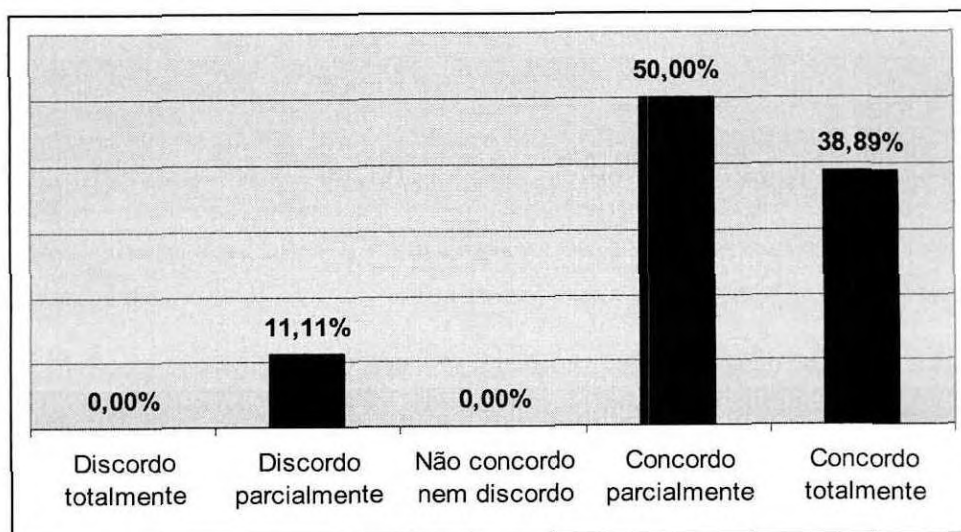


Gráfico 31: Higiene e Organização no local de trabalho – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 15. As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho.

Tabela 32 – Condições Físicas de Trabalho – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	2	2	11,11%	11,11%
Não concordo nem discordo	0	2	0,00%	11,11%
Concordo parcialmente	5	7	27,78%	38,89%
Concordo totalmente	11	18	61,11%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere às condições físicas de trabalho detectou-se o nível mais alto de satisfação, sendo que 61,11% concordam totalmente e 27,78% concordam parcialmente, com a moda 5. Assim, os funcionários da GISUT/FL revelam-se satisfeitos com as condições de iluminação, ventilação e ruído existentes em seu local de trabalho. Devemos este resultado em função do novo local em que se encontra a GISUT/FL, que é uma área de muito verde e com

pouca circulação de veículos. Além do que o edifício é novo e foi projetado para acomodar à todos da melhor maneira.

O Gráfico 32 retrata esta realidade.

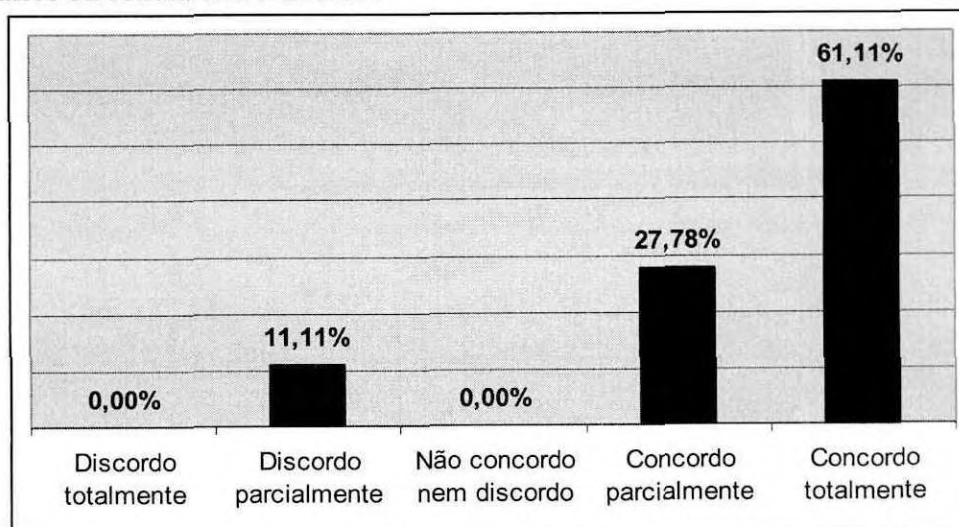


Gráfico 32: Condições Físicas de Trabalho – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 16. Existe preocupação em evitar doenças ocasionadas pelo trabalho.

Tabela 33 – Doenças no trabalho – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	5,56%	5,56%
Discordo parcialmente	2	3	11,11%	16,67%
Não concordo nem discordo	4	7	22,22%	38,89%
Concordo parcialmente	8	15	44,44%	83,33%
Concordo totalmente	3	18	16,67%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Por outro lado, a segurança do trabalho foi a variável com a qual 16,67% concordam totalmente e 44,44% concordam parcialmente que a GISUT/FL se preocupa com as doenças ocasionadas pelo trabalho. Sendo assim, pode-se dizer que a visão dos funcionários retrata que a GISUT/FL ainda tem que melhorar um pouco neste aspecto. Quando se trabalha com microcomputadores 8 horas diárias, a GISUT/FL poderia implantar rotinas de exercícios que evitassem as doenças mais comuns nesta área, como LER, dores nas costas e fadigas musculares. Outra alternativa para evitar a famosa tendinite, doença comum às pessoas que passam muito tempo na frente do computador, seria a aquisição de mouses pad com punho de

gel para todos, e não somente para alguns, como ocorre. A moda desta afirmativa é 4.

O Gráfico 33 expressa esse resultado.

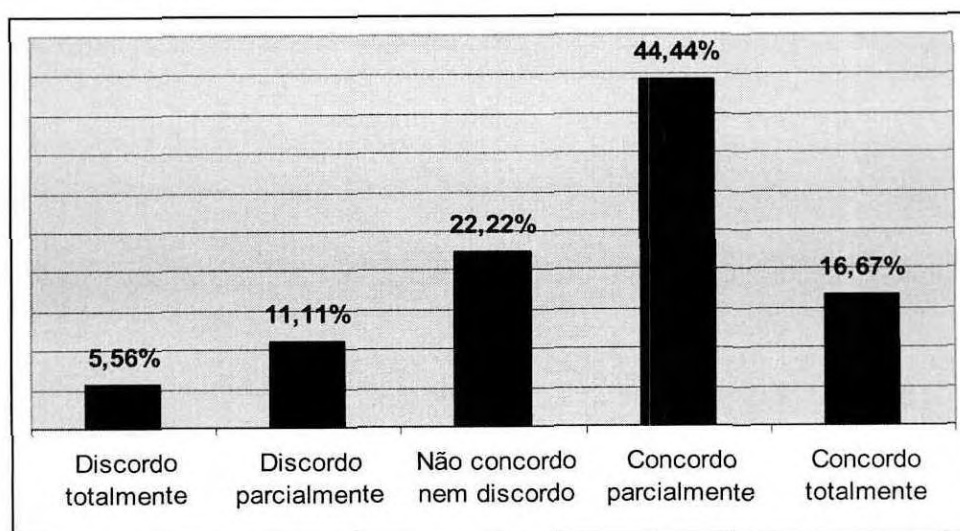


Gráfico 33: Doenças no Trabalho – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 17. Existem equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.

Tabela 34 - Disponibilidade de Materiais e Equipamentos – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	3	3	16,67%	16,67%
Não concordo nem discordo	0	3	0,00%	16,67%
Concordo parcialmente	5	8	27,78%	44,45%
Concordo totalmente	10	18	55,56%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Sendo a disponibilidade de materiais e equipamentos condição necessária para os funcionários desempenharem suas funções, buscou-se investigar a satisfação destes com a qualidade e quantidade instrumental disponibilizado para seu trabalho. A moda é 5, o que demonstra que os funcionários sentem-se satisfeitos com esse aspecto.

A GISUT/FL firmou contrato com a Procomp, Itautec, Novadata, Del, entre outras para que todas as unidades da Caixa de Santa Catarina, fossem supridas de equipamentos de informática de alto nível. Cabe ressaltar que a GISUT/FL também usufrui destes

equipamentos, desta forma os equipamentos e materiais podem ser considerados satisfatórios e em boas condições de uso para que possam realizar seu trabalho. Pois da mesma forma que os equipamentos são de excelente qualidade, os materiais sejam de expediente ou de copa, suprem as necessidades de forma satisfatória.

O Gráfico 34 demonstra esses dados.

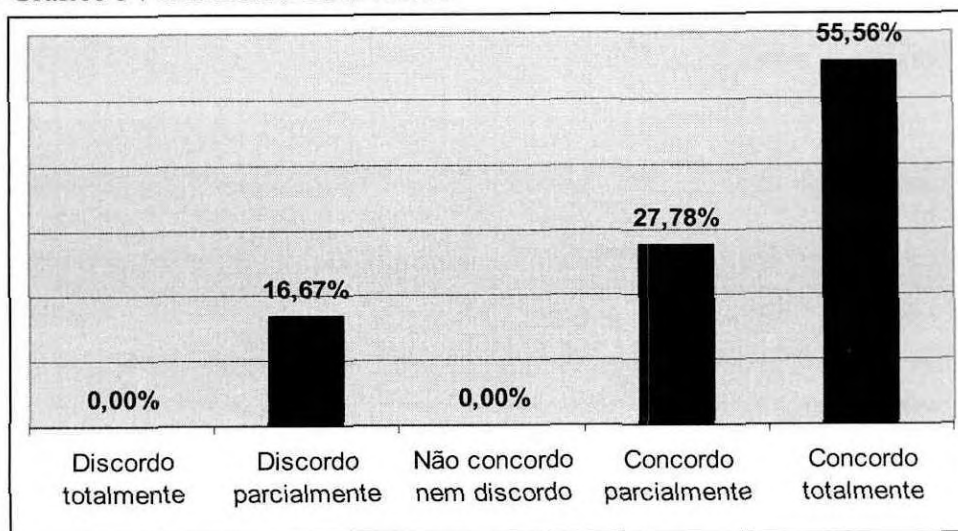


Gráfico 34: Disponibilidade de Materiais e Equipamentos – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 18. A Caixa se preocupa com a segurança no trabalho.

Tabela 35 - Segurança física no trabalho – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	5,56%	5,56%
Discordo parcialmente	0	1	0,00%	5,56%
Não concordo nem discordo	2	3	11,11%	16,67%
Concordo parcialmente	11	14	61,11%	77,78%
Concordo totalmente	4	18	22,22%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

No que tange o aspecto de segurança no trabalho, a percepção dos funcionários da GISUT/FL demonstra que a Caixa se preocupa com a segurança no trabalho. Sendo que 22,22% responderam que concordam totalmente e 61,11% que concordam parcialmente. A moda 4 comprova que este aspecto ainda pode ser melhorado. Este resultado pode ser justificado pelo fato que algumas pessoas trabalham até anoitecer, e por não existir policiamento na região da Tecnópolis, fica-se exposto a roubos e outros tipos de violência.

Desta forma, cabe não só A GISUT/FL tomar providências neste sentido, bem como todas as empresas que estão localizadas na Tecnópolis. Sendo assim, de acordo com o modelo de Walton (1973) o ambiente físico deve ser seguro para se atingir o QVT.

O Gráfico 35 ilustra esse resultado.

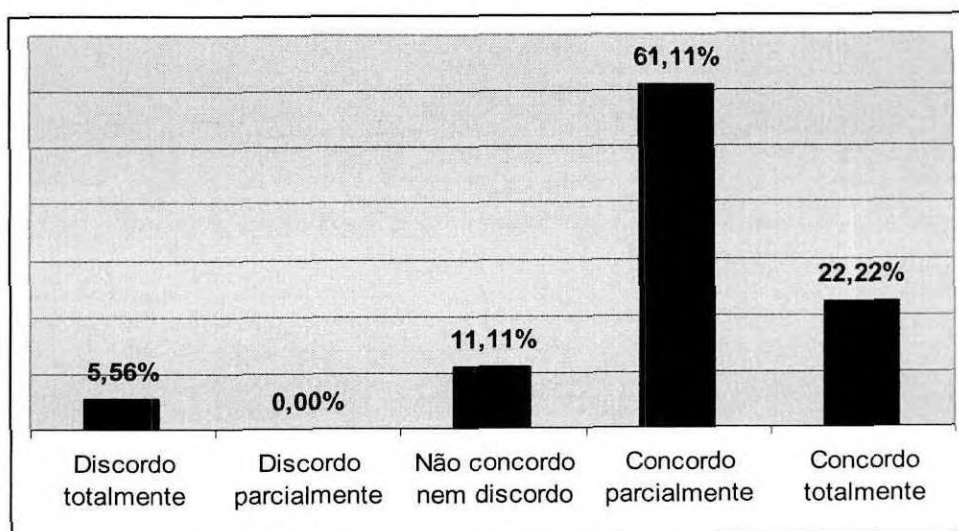


Gráfico 35: Segurança física no Trabalho – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 19. A Caixa busca integrar as necessidades da empresa e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado.

Tabela 36 – Equilíbrio entre vida pessoal e profissional – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	5,56%	5,56%
Discordo parcialmente	3	4	16,67%	22,23%
Não concordo nem discordo	6	10	33,33%	55,56%
Concordo parcialmente	7	17	38,89%	94,45%
Concordo totalmente	1	18	5,56%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Sabendo-se que a qualidade de vida do indivíduo em situação de trabalho não pode ser separada de sua qualidade de como um todo, pois a vida pessoal do trabalhador influi em sua vida profissional, e vice-versa, avaliou-se a opinião dos funcionários da GISUT/FL sobre o equilíbrio existente entre sua vida profissional e pessoal, ou seja, o tempo dedicado ao trabalho e ao lazer, estudo, esporte e convívio com a família e os amigos.

De acordo com os percentuais obtidos, 38,89% concordam parcialmente que a Caixa busca integrar as necessidades da empresa e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado. A moda 4 revela satisfação parcial com este subfator.

Este resultado merece atenção especial, pois a adequação entre o tempo dedicado ao trabalho e os aspectos da vida pessoal é fundamental para a saúde e qualificação do trabalhador, porque os indivíduos ocupam seu tempo exclusivamente com o trabalho, reduzem sua capacidade criativa, e a longo prazo, sua produtividade, além de não atualizarem seus conhecimentos ou adquirirem novas competências.

O Gráfico 36 demonstra a tendência para a não satisfação.

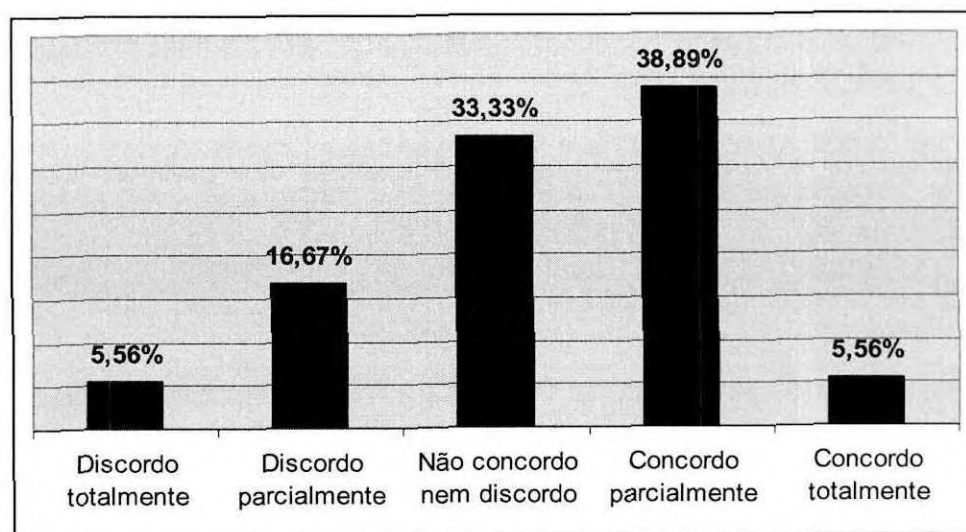


Gráfico 36: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional – GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 20. A Caixa oferece treinamento para os funcionários.

Tabela 37 – Aperfeiçoamento profissional – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	11,11%	11,11%
Discordo parcialmente	3	5	16,67%	27,78%
Não concordo nem discordo	2	7	11,11%	38,89%
Concordo parcialmente	10	17	55,56%	94,45%
Concordo totalmente	1	18	5,56%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere a treinamento, 55,56% dos funcionários concordam parcialmente e

5,56% concordam totalmente que a GISUT/FL oferece oportunidade de treinamento para os funcionários. Entretanto, 11,11% não concordam nem discordam, 16,67% discordam parcialmente e 11,11% discordam totalmente. A moda desta afirmativa é 4, demonstrando satisfação.

Esta tendência à satisfação pode ser observada no que se refere ao último treinamento oferecido (Linux) realizado no mês de maio/2006, em que apenas alguns funcionários receberam este treinamento por ser pertinente ao seu trabalho. A Caixa deixa a desejar no que diz respeito a treinamentos na área de Gestão de Pessoas, pois com a existência do segmento Relacionamento, que trata das relações entre unidades da Caixa e GISUT/FL, seria de extrema importância. Mas, por se tratar de uma área voltada para a tecnologia, o foco dos investimentos está voltado para treinamentos de tecnologia.

O Gráfico 37 expressa essa insatisfação.

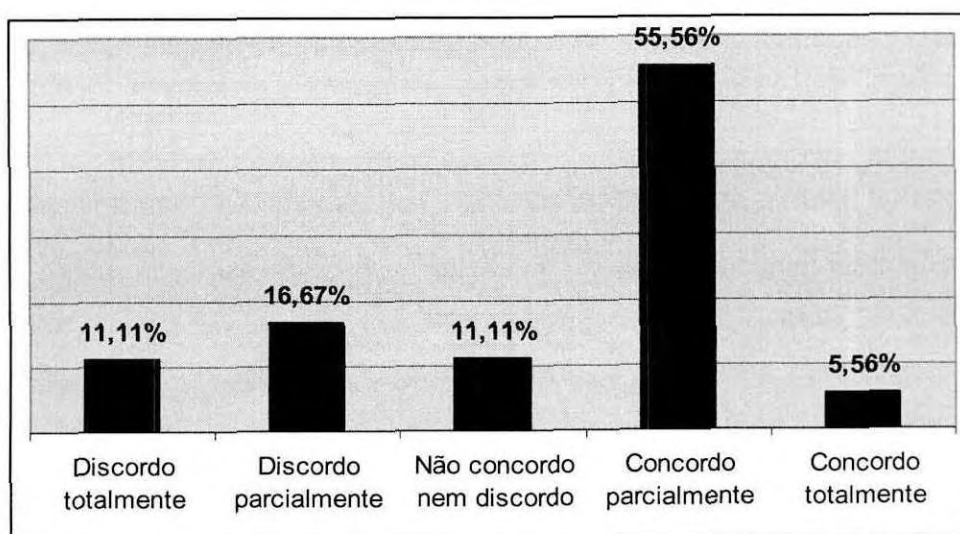


Gráfico 37: Aperfeiçoamento profissional – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

4.4.3 Fatores comportamentais (Bloco 3) – GISUT/FL

O terceiro fator interveniente na qualidade da vida dos trabalhadores trata dos Fatores Comportamentais, ou seja, avalia o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao seu bem-estar psicológico, emocional e social em situação de trabalho. Para tanto, foram investigados os seguintes indicadores: motivação do ambiente, identificação com o cargo, percepção do significado do cargo, possibilidades de crescimento profissional e oportunidades de desenvolvimento pessoal, relacionamento com os colegas, orientação técnica fornecida pelo superior para o desempenho das atividades, apoio sócio-emocional recebido do superior,

capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer suas próprias falhas, *feedback* positivo e negativo recebido, reconhecimento da empresa pelo seu trabalho, tratamento igualitário, gestão participativa, autonomia em nível do cargo, segurança de permanecer na empresa, promoções e comemorações.

Afirmativa 21. Sinto-me motivado ao chegar no ambiente de trabalho.

Tabela 38 – Motivação – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1	1	5,56%	5,56%
Não concordo nem discordo	3	4	16,67%	22,23%
Concordo parcialmente	9	13	50,00%	72,23%
Concordo totalmente	5	18	27,78%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

A GISUT/FL pode considerar o aspecto motivação no ambiente de trabalho como um fator positivo. De acordo com os percentuais 50% dos respondentes concordam parcialmente e 27,78% concordam totalmente. Isso reflete que o clima motivacional da GISUT/FL tende a satisfação, com a moda percebida de 4, caracterizando a satisfação parcial dos funcionários.

O Gráfico 38 retrata essa situação.

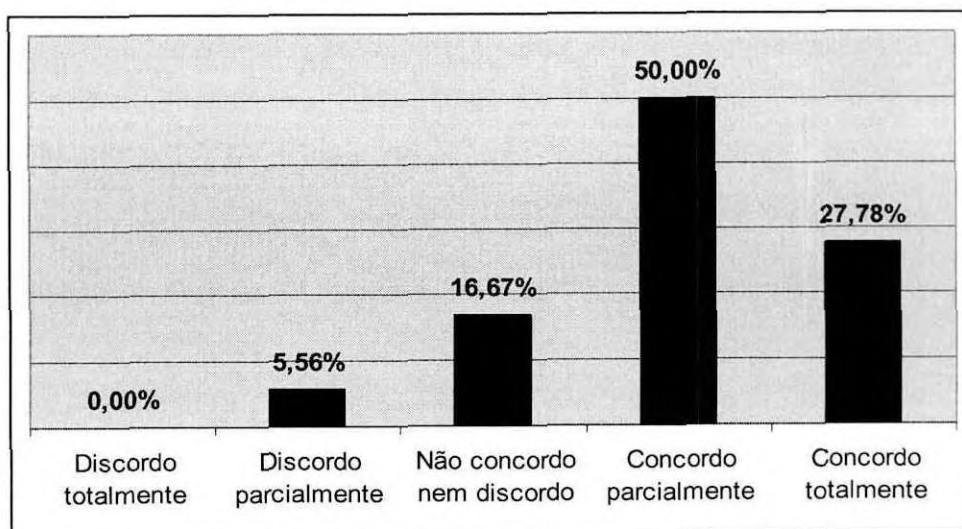


Gráfico 38: Motivação – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 22. Você acha importante seu chefe elogiar seu trabalho.

Tabela 39 – Motivação – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0	0	0,00%	0,00%
Não concordo nem discordo	3	3	16,67%	16,67%
Concordo parcialmente	7	10	38,89%	55,56%
Concordo totalmente	8	18	44,44%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Ainda sob o aspecto motivacional, 44,44% concordam totalmente que os elogios do chefe fazem com que se sintam mais motivados, 38,89% concordam parcialmente e 16,67% não concordam nem discordam. Diante deste resultado, nota-se que elogios podem ser considerados uma forma de motivação bem aceita pela maioria dos respondentes. A moda 5 retrata esse resultado.

O Gráfico 39 ilustra esses dados.

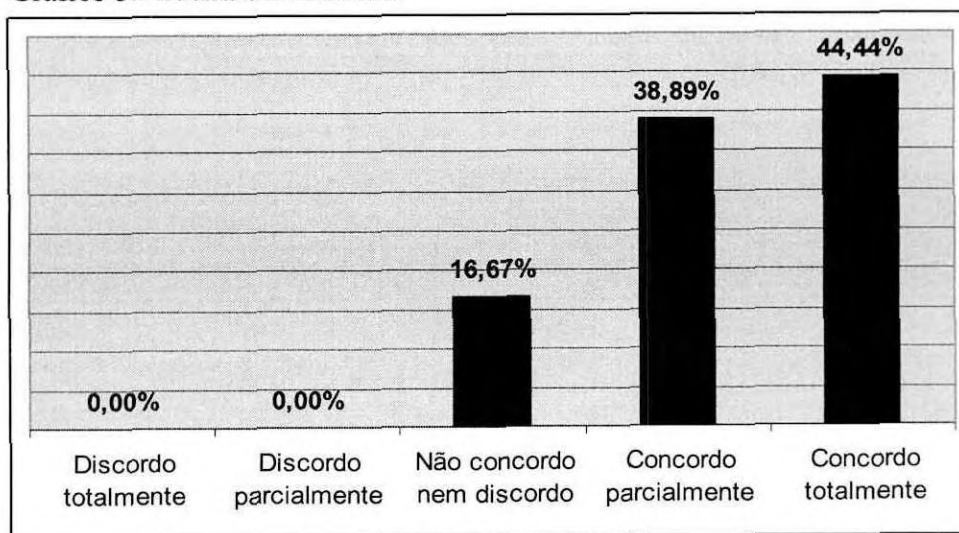


Gráfico 39: Motivação – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 23. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer.

Tabela 40 – Identificação com o cargo – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel.Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1	1	5,56%	5,56%
Não concordo nem discordo	3	4	16,67%	22,23%
Concordo parcialmente	12	16	66,67%	88,90%
Concordo totalmente	2	18	11,11%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

A identificação com o cargo, ou seja, o fato do funcionário gostar do que faz é um ponto essencial para a qualidade de vida no trabalho, pois é impossível obter prazer no trabalho sem gostar das tarefas desempenhadas, investigou-se então o posicionamento dos trabalhadores sobre esse aspecto e constatou-se que a grande maioria com 66,67% sente-se parcialmente satisfeita.

Nota-se que este indicador de QVT ainda possa ser melhorado, julga-se positivo que não só a maioria dos funcionários perceba a contribuição do seu trabalho para a empresa, mas todos, para que o clima de realização profissional seja positivo e contribua para o crescimento da empresa.. Sendo assim, a moda alcançada nesta afirmativa é 4.

O Gráfico 40 demonstra esse resultado positivo.

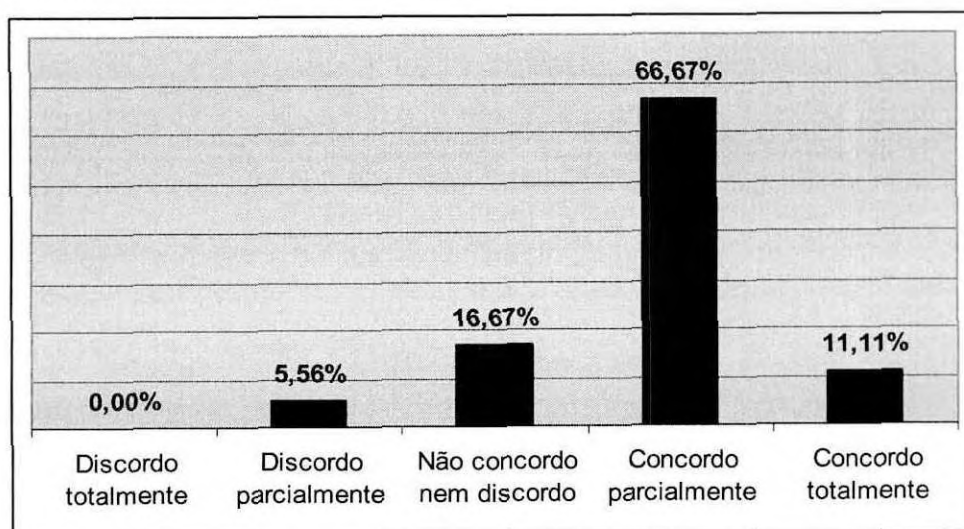


Gráfico 40: Identificação com o cargo – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 24. Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no trabalho dos outros e nos resultados.

Tabela 41 - Significação do Cargo – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0	0	0,00%	0,00%
Não concordo nem discordo	0	0	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	6	6	33,33%	33,30%
Concordo totalmente	12	18	66,67%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

O indicador significação com o cargo foi percebido de forma bastante positiva pelos funcionários da GISUT/FL. Buscou-se verificar se o trabalhador tinha consciência da importância das suas atividades para o trabalho dos colegas e da GISUT/FL, de modo geral.

De acordo com os resultados, 66,67% concordam totalmente e 33,33% concordam parcialmente. A moda deste indicador foi 5, o que comprova que os funcionários estão satisfeitos com a significação do seu cargo.

O Gráfico 41 ilustra essa satisfação.

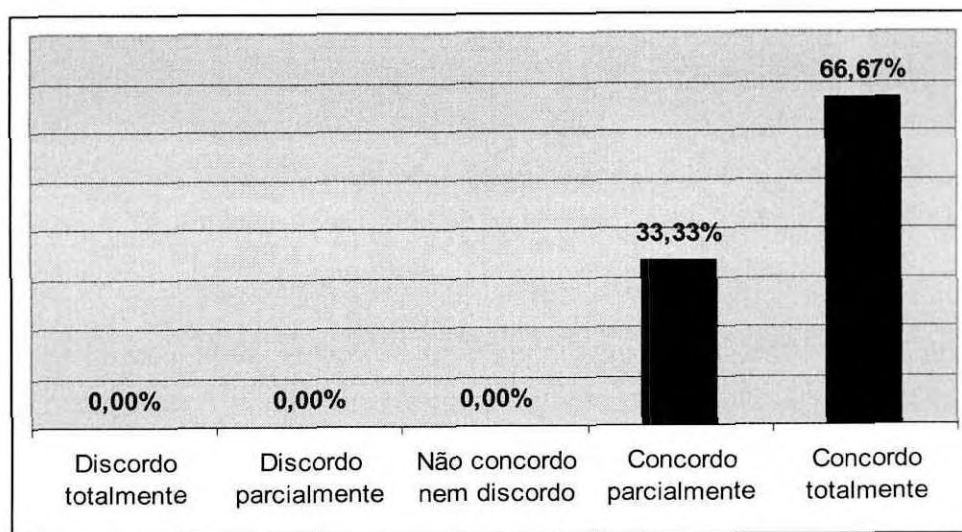


Gráfico 41: Significação do Cargo – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 25. A Caixa oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.

Tabela 42 – Crescimento Profissional – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	2	2	11,11%	11,11%
Não concordo nem discordo	3	5	16,67%	27,78%
Concordo parcialmente	8	13	44,44%	72,22%
Concordo totalmente	5	18	27,78%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação às oportunidades de carreira e crescimento profissional oferecidas pela Caixa, a maioria dos funcionários da GISUT/FL com 44,44% concordam parcialmente e 27,78% concordam totalmente que a Caixa oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados, isso se justifica pelo fato de que a Caixa todos os anos, abre algumas vagas para cursos de graduação ou pós-graduação para os funcionários de todo Brasil em universidades particulares. A moda desta afirmativa é 4o que expressa um resultado tendendo para a satisfação.

O Gráfico 42 demonstra esse resultado.

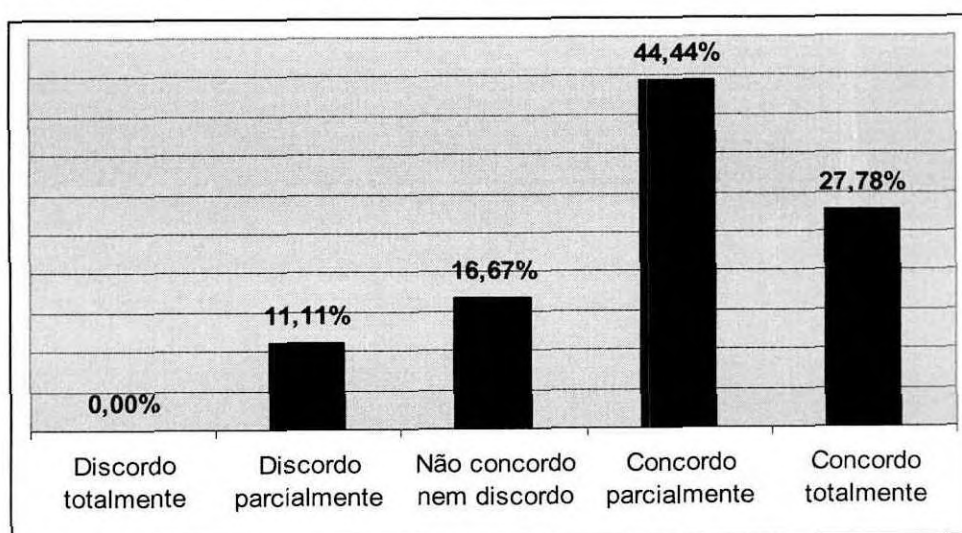


Gráfico 42: Crescimento Profissional – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 26. Meu trabalho proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Tabela 43 – Desenvolvimento Pessoal – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	5,56%	5,56%
Discordo parcialmente	1	2	5,56%	11,12%
Não concordo nem discordo	2	4	11,11%	22,23%
Concordo parcialmente	9	13	50,00%	72,23%
Concordo totalmente	5	18	27,78%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Em relação às oportunidades de desenvolvimento pessoal, a grande maioria dos respondentes (50%) concordam parcialmente com a afirmativa, e 27,78% concordam totalmente. Essa afirmativa é difícil de se justificar, pois cada um estabelece sua própria visão a respeito do grau de desenvolvimento pessoal no exercício do cargo. A moda é 4, o que comprova uma tendência à satisfação.

O Gráfico 43 demonstra esse resultado.

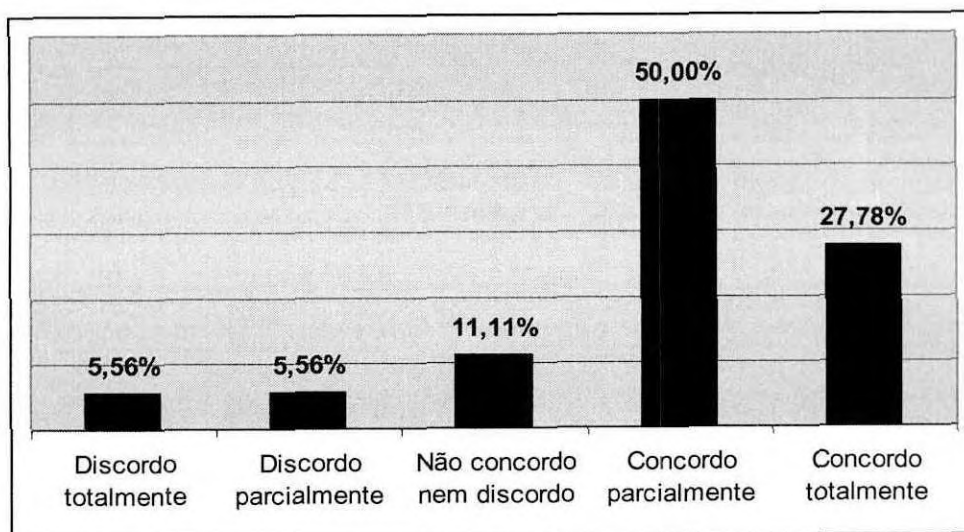


Gráfico 43: Desenvolvimento Pessoal – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 27. Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias.

Tabela 44 – Relacionamento com os colegas – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	5,56%	5,56%
Discordo parcialmente	0	1	0,00%	5,56%
Não concordo nem discordo	1	2	5,56%	11,12%
Concordo parcialmente	5	7	27,78%	38,90%
Concordo totalmente	11	18	61,11%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação ao relacionamento com os colegas, os funcionários da GISUT/FL alcançaram um resultado positivo, conforme se pode verificar pela moda 5, observando-se uma variabilidade bastante pequena, ou seja, 61,11% concordam totalmente enquanto 27,78% concordam parcialmente. Apenas um respondente sente-se insatisfeito com o relacionamento com seus colegas. Esse resultado é bastante animador, pois um ambiente de amizade e cooperação propicia um clima agradável no ambiente de trabalho, mantendo a equipe motivada e estimulada a criar e produzir com qualidade.

O Gráfico 44 ilustra esse resultado.

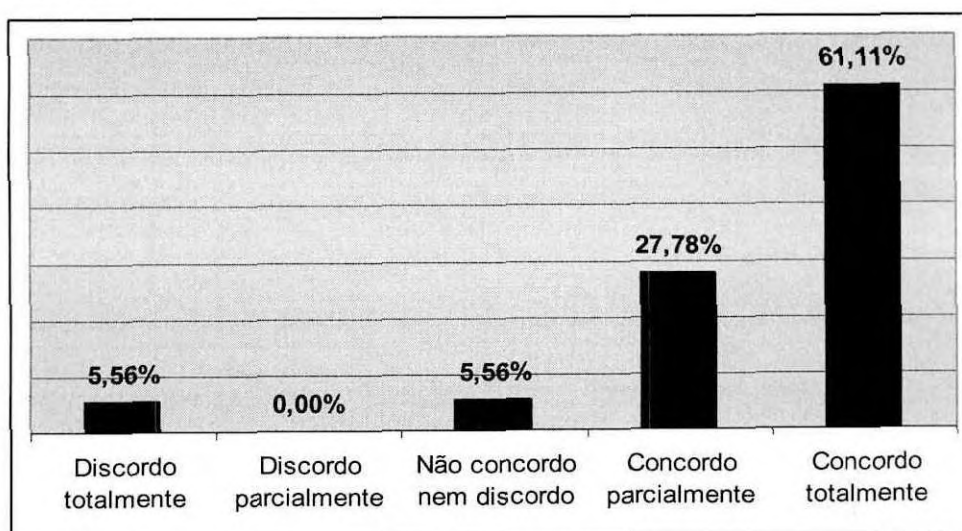


Gráfico 44: Relacionamento com os colegas - GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Sabendo-se que o relacionamento dos funcionários com seu superior imediato afeta sobre maneira a qualidade de vida destes em situação de trabalho, avaliaram-se ainda, os pontos fortes e fracos das chefias na relação com seus subordinados, investigando os

seguintes aspectos: orientação técnica fornecida pelo superior, apoio sócio-emocional recebido da chefia, capacidade do chefe aceitar críticas e reconhecer suas próprias falhas e fornecimento de *feedback* positivo e negativo à equipe.

Afirmativa 28. Recebo orientações do meu chefe imediato para executar minhas atividades e conto com seu apoio para resolver problemas profissionais.

Tabela 45 – Informação Técnica fornecida pelo superior – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	2	2	11,11%	11,11%
Não concordo nem discordo	2	4	11,11%	22,22%
Concordo parcialmente	10	14	55,56%	77,78%
Concordo totalmente	4	18	22,22%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

De forma geral, os funcionários mostraram-se parcialmente satisfeitos com o aspecto orientação técnica fornecida pelo superior, que avaliou a percepção dos trabalhadores com relação ao suporte oferecido pelo superior imediato para o desempenho de suas atividades.

Concordam totalmente com essa afirmativa cerca de 22,22%, concordam parcialmente 55,56% e não concordam nem discordam 11,11%. Entretanto, dois funcionários (11,11%) discordam parcialmente. A moda é 4, ou seja, tendendo a satisfação.

O Gráfico 45 ilustra esses dados.

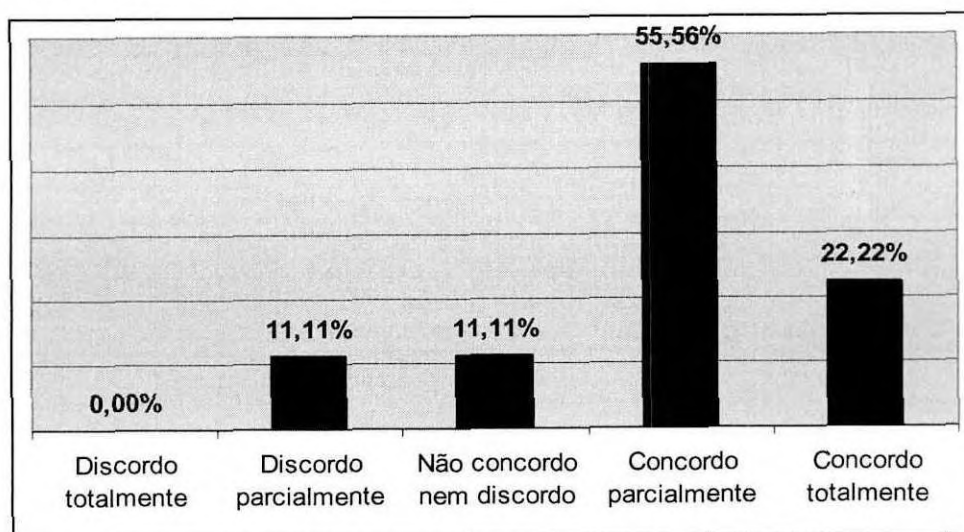


Gráfico 45: Informação Técnica fornecida pelo superior – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 29. Meu chefe imediato tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.

Tabela 46 - Apoio emocional recebido do superior – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0	0	0,00%	0,00%
Não concordo nem discordo	4	4	22,22%	22,22%
Concordo parcialmente	7	11	38,89%	61,11%
Concordo totalmente	7	18	38,89%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

O apoio sócio-emocional recebido pelo superior, ou seja, disponibilidade da chefia em ouvir, com interesse e empatia, os problemas pessoais de sua equipe, que afetem seu desempenho no trabalho, obtiveram a moda 4 e 5, o que demonstra uma satisfação parcial e total dos respondentes.

Esse empate nos percentuais, quando 38,89% concordam totalmente e concordam parcialmente, se deve ao fato de que na GISUT/FL a chefia propicia liberdade aos funcionários para manter esse tipo de diálogo, além do fator proximidade, ou seja, são funcionários que trabalham há anos juntos, o que propicia a essa liberdade de comunicação.

O Gráfico 46 ilustra essa realidade.

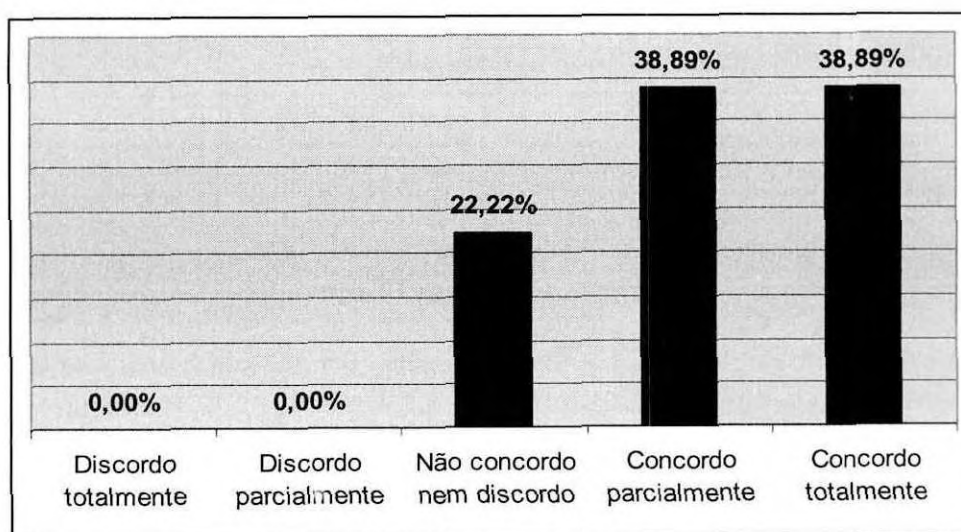


Gráfico 46: Apoio emocional recebido do superior – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 30. Sinto-me à vontade para discordar do meu chefe, ele ouve e respeita a opinião de sua equipe.

Tabela 47- Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0	0	0,00%	0,00%
Não concordo nem discordo	1	1	5,56%	5,56%
Concordo parcialmente	8	9	44,44%	50,00%
Concordo totalmente	9	18	50,00%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto à capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer suas próprias falhas, a moda foi 5, demonstrando satisfação total. Em termos percentuais, 50% dos entrevistados acreditam que podem discordar do seu chefe, e que ele ouve e respeita a opinião de sua equipe. Esse resultado é extremamente positivo, pois desta forma o relacionamento entre gestores e equipe torna-se mais democrático e cooperativo, facilitando a resolução de problemas, e também, possibilitando visões diferentes para solucionar problemas.

O Gráfico 47 demonstra essa situação.

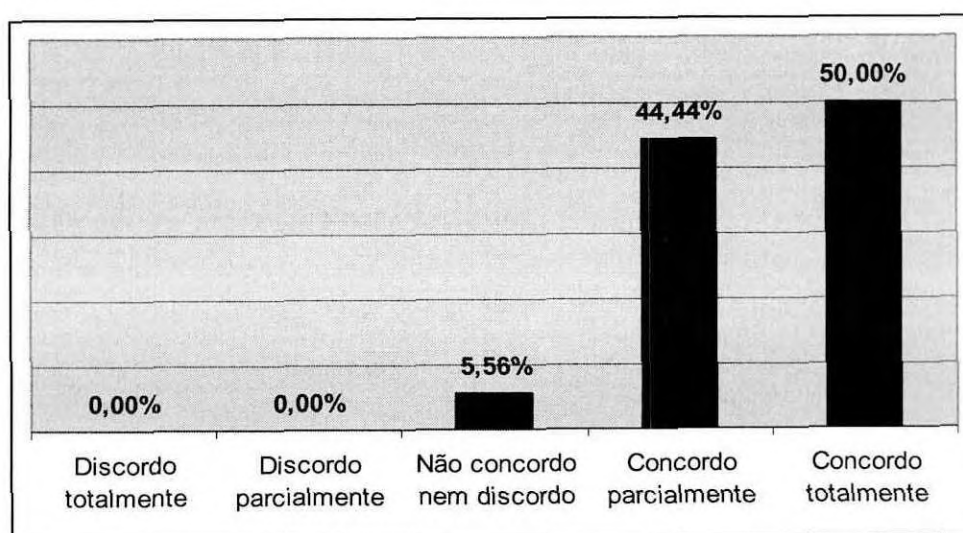


Gráfico 47: Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas – GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 31. Meu chefe costuma me dar retorno, positivo e negativo, sobre meu desempenho no trabalho.

Tabela 48 – *Feedback* – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	2	2	11,11%	11,11%
Não concordo nem discordo	5	7	27,78%	38,89%
Concordo parcialmente	7	14	38,89%	77,78%
Concordo totalmente	4	18	22,22%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação ao *feedback* positivo e negativo recebido de seu superior por seu desempenho no cargo constatou-se a moda 4, ou seja, em termos percentuais 11,11% discordam parcialmente, 27,78% não concordam nem discordam, 38,89% concordam parcialmente e 22,22% concordam totalmente. Desta forma, nota-se que os funcionários não recebem um *feedback* tão completo quanto desejam receber. É importante que os gestores dediquem atenção ao retrocesso fornecido a sua equipe, pois é através dele que indivíduos podem modificar seu comportamento, buscar melhorar seu desempenho e, também, sentirem-se reconhecidos com um elogio quando realizam um bom trabalho.

O Gráfico 48 ilustra esses percentuais.

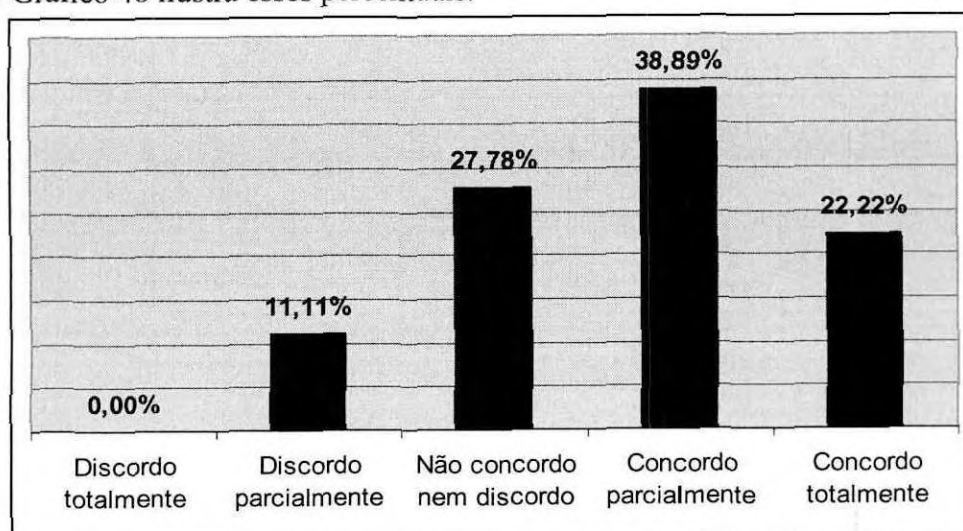


Gráfico 48: *Feedback* – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 32. Minha atuação e dedicação com o trabalho são reconhecidas pela Caixa.

Tabela 49 - Reconhecimento pelo trabalho – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	5,56%	5,56%
Discordo parcialmente	5	6	27,78%	33,34%
Não concordo nem discordo	3	9	16,67%	50%
Concordo parcialmente	9	18	50%	100%
Concordo totalmente	0	18	0%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Buscou-se descobrir, ainda, a percepção da população sobre o reconhecimento da empresa pelo seu desempenho no trabalho, sendo este um aspecto de grande importância para a motivação, moral e satisfação dos trabalhadores. Os funcionários da GISUT/FL com um percentual de 50% concordam parcialmente que são reconhecidos no trabalho, enquanto 16,67% não concordam nem discordam. Ainda, sob esse aspecto, 27,78% discordam parcialmente e 5,56% discordam totalmente, ou seja, não acreditam que são reconhecidos no trabalho. A moda é 4, o que caracteriza a satisfação parcial da maioria com esse fator.

O Gráfico 49 ilustra essa insatisfação.

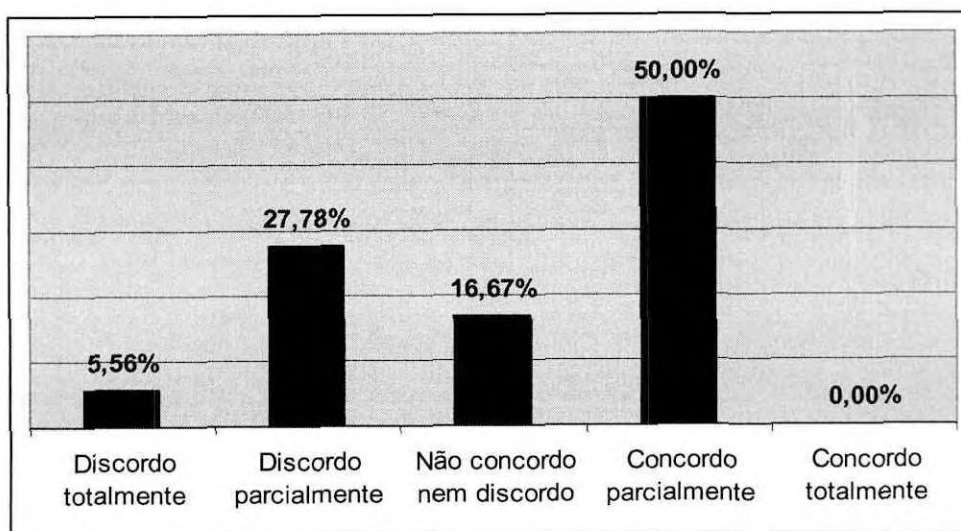


Gráfico 49: Reconhecimento pelo trabalho – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 33. Na Caixa, todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa, sem favoritismo.

Tabela 50 - Trabalho Imparcial – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	11,11%	11,11%
Discordo parcialmente	6	8	33,33%	44,44%
Não concordo nem discordo	6	14	33,33%	77,77%
Concordo parcialmente	3	17	16,67%	94,44%
Concordo totalmente	1	18	5,56%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Neste aspecto houve empate no resultado, sendo a moda verificada 3 e 2. Sendo que 3 demonstra a neutralidade, e a moda 2, a insatisfação parcial do funcionário. Isto quer dizer, que existe na GISUT/FL, de acordo com a percepção dos funcionários favoritismo e injustiça no tratamento com os funcionários.

O Gráfico 50 demonstra essa discriminação no tratamento com os funcionários.

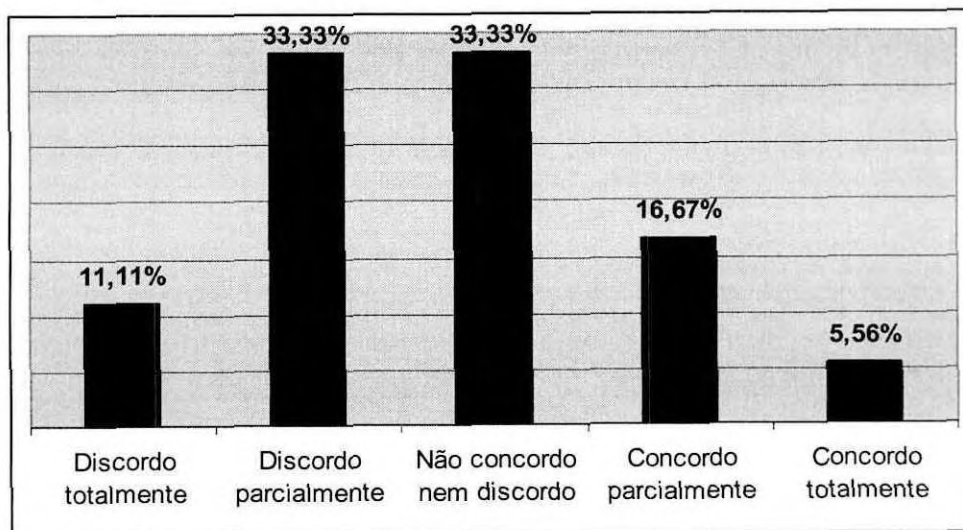


Gráfico 50: Trabalho Imparcial – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 34. Os funcionários Caixa, frequentemente, participam na solução de problemas e decisões na empresa.

Tabela 51 – Gestão Participativa – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	5,56%	5,56%
Discordo parcialmente	6	7	33,33%	38,89%
Não concordo nem discordo	2	9	11,11%	50,00%
Concordo parcialmente	7	16	38,89%	88,89%
Concordo totalmente	2	18	11,11%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Outro ponto de pouca satisfação dos funcionários da GISUT/FL é em relação à Gestão Participativa, cuja moda foi 4. Apenas 11,11% dos funcionários concordam totalmente e 38,89% concordam parcialmente que frequentemente participam na solução de problemas e decisões na empresa. Esse percentual é justificado pelo fato de que a maioria dos funcionários está há anos na empresa e acreditam conhecer as rotinas e problemas da GISUT/FL. Outro fato é que o Gerente da GISUT/FL viaja regularmente, e também, por ser um grupo pequeno de funcionários, onde cada um torna-se responsável por um segmento. Desta forma, conquistaram a liberdade de opinar e participar das decisões.

O Gráfico 51 demonstra esses dados.

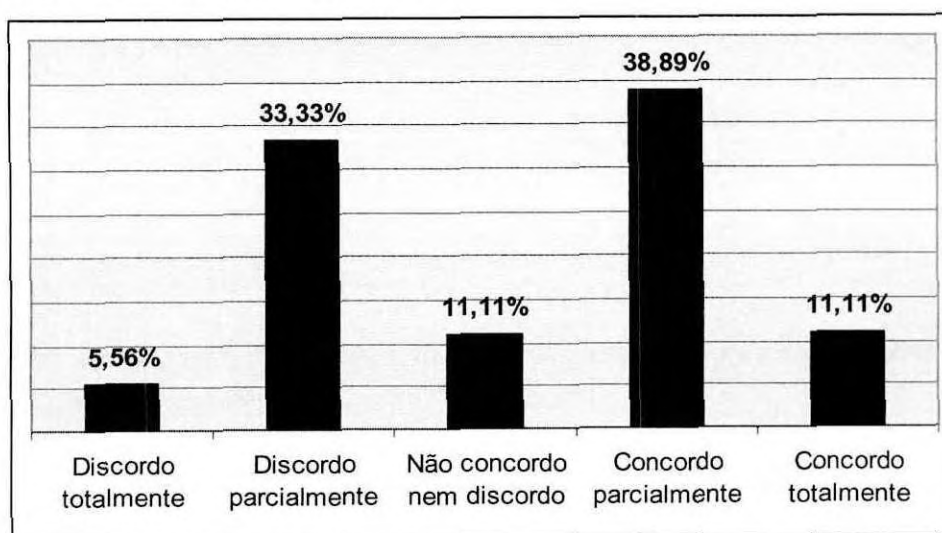


Gráfico 51: Gestão Participativa – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.

Tabela 52 – Autonomia em nível do Cargo – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	5,56%	5,56%
Discordo parcialmente	1	2	5,56%	11,12%
Não concordo nem discordo	4	6	22,22%	33,26%
Concordo parcialmente	8	14	44,44%	77,78%
Concordo totalmente	4	18	22,22%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Outro aspecto que proporciona leve satisfação aos funcionários da GISUT/FL, é a autonomia em nível do próprio cargo, ou seja, o grau de liberdade, responsabilidade e independência do trabalhador na execução de suas atividades. A moda 4, demonstra a satisfação parcial. O que pode justificar essa tendência à satisfação, é que por possuírem um grau de escolaridade alto, gostariam de ter maior autonomia no seu trabalho.

O Gráfico 52 ilustra esse resultado.

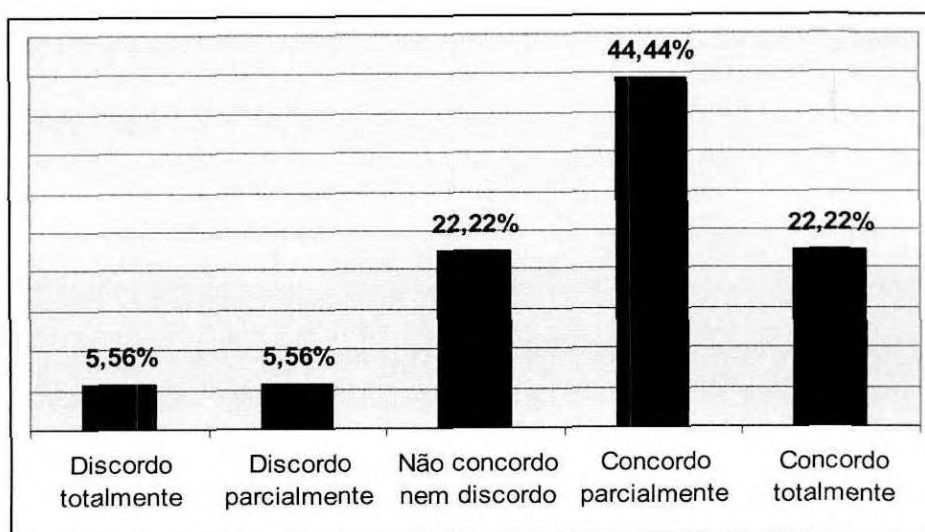


Gráfico 52: Autonomia em nível do cargo – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 36. Tenho certeza que se, desempenhar corretamente minhas atribuições, não perderei minha função.

Tabela 53 – Segurança de emprego – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	11,11%	11,11%
Discordo parcialmente	4	6	22,22%	33,33%
Não concordo nem discordo	5	11	27,78%	61,11%
Concordo parcialmente	4	15	22,22%	83,33%
Concordo totalmente	3	18	16,67%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação à segurança do emprego, que visa investigar a opinião dos funcionários quanto a sua permanência na empresa, foi avaliado de forma pouco satisfatória pelos funcionários, conforme a moda 3, a qual caracteriza a neutralidade.

Apesar de todas as mudanças que estão acontecendo na empresa, como o processo de implantação do MPI (Modelo de Processos Interno) que vêm com o intuito de padronizar rotinas e realocar recursos humanos, além do cenário econômico mundial, os funcionários da GISUT/FL não se mostraram muito temerosos de perderem sua função. Mesmo porque se trata de uma empresa pública, sendo que os fatores avaliados para que isso aconteça são bem diferentes que das empresas privadas, como por exemplo, a mudança de governo. Este fator interfere e muito na Caixa Econômica Federal. Porém, não pode-se deixar de lado que trata-se da área de tecnologia da Caixa Econômica Federal, que busca pessoas cada vez mais capacitadas e atualizadas.

O Gráfico 53 ilustra esses dados.

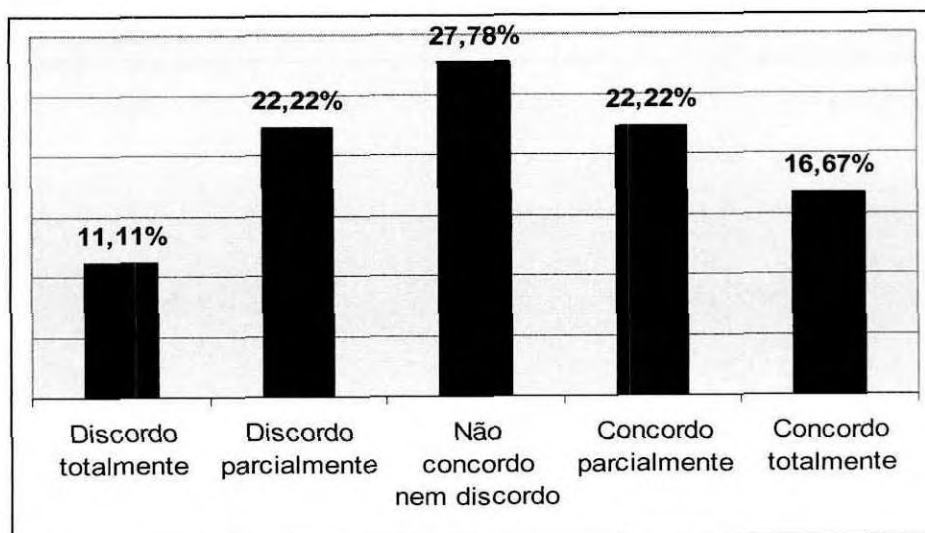


Gráfico 53: Segurança de emprego – GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 37. As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem.

Tabela 54 – Promoção – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	11,11%	11,11%
Discordo parcialmente	6	8	33,33%	44,44%
Não concordo nem discordo	3	11	16,67%	61,11%
Concordo parcialmente	7	18	38,89%	100%
Concordo totalmente	0	18	0,00%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Assim como os funcionários não se mostraram satisfeitos em relação à imparcialidade e favoritismo no tratamento, as promoções revelam que existe uma forma distorcida e não igualitária. A moda 4, demonstra a satisfação parcial.

Apesar da grande maioria com 38,89% acreditar que as promoções são dadas às pessoas que realmente merecem, o percentual de funcionários que tendem a insatisfação é ou seja, 33,33% discordam parcialmente e 11,11% discordam totalmente.

Este é um fator negativo para o QVT de acordo com Walton, pois a empresa deveria propiciar a oportunidade de ascensão profissional de forma justa e igualitária para todo o quadro de pessoal da empresa.

O Gráfico 54 demonstra nitidamente esta insatisfação.

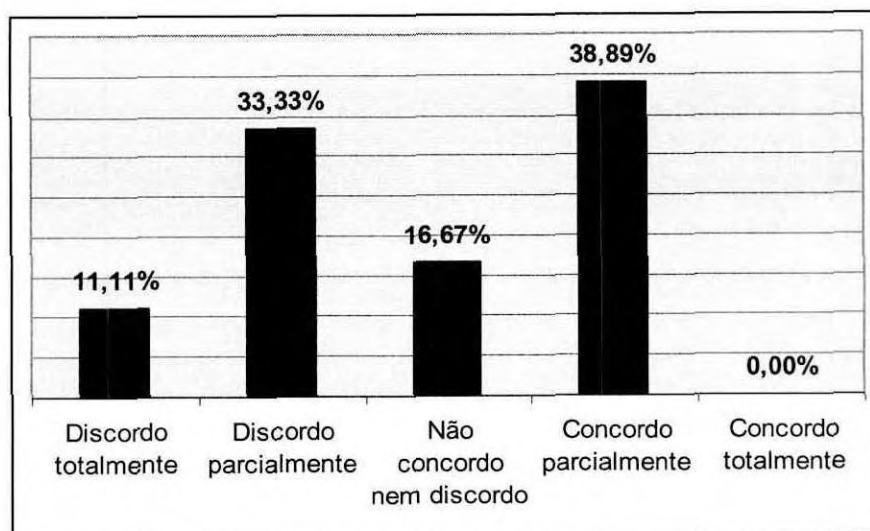


Gráfico 54: Promoção - GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 38. Comemoram-se metas alcançadas e datas especiais.

Tabela 55 – Comemorações – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	3	3	16,67%	16,67%
Discordo parcialmente	4	7	22,22%	38,89%
Não concordo nem discordo	7	14	38,89%	77,78%
Concordo parcialmente	3	17	16,67%	94,45%
Concordo totalmente	1	18	5,56%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação às comemorações, a maioria com 38,89% não concorda nem discorda, isso quer dizer que não concordam nem discordam com esta afirmativa. A moda 3 demonstra a neutralidade, sendo que a segunda moda é 2, o que caracteriza a insatisfação parcial dos funcionários. O alcance de metas deveria ser estimulado por comemorações ou premiações, pois já foi visto que até mesmo um elogio pode motivar o funcionário.

O Gráfico 55 retrata esses dados.

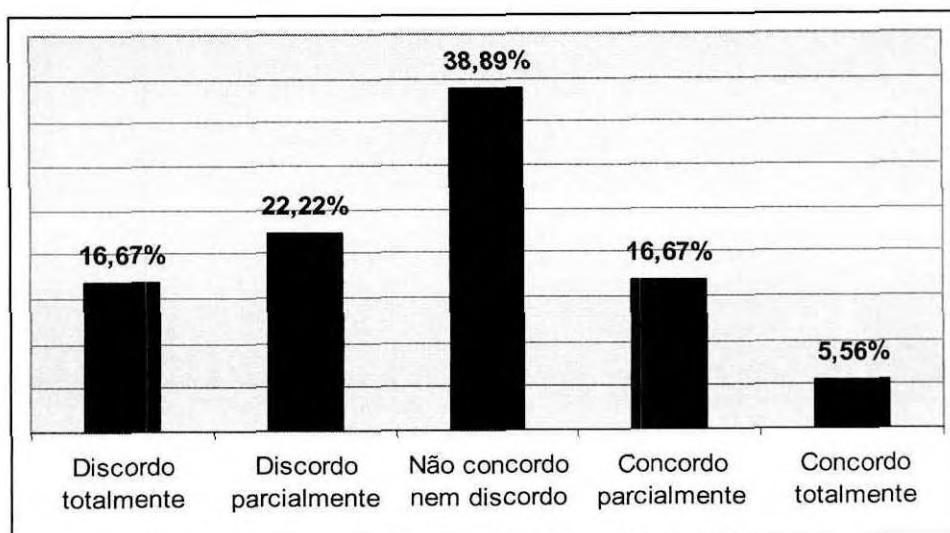


Gráfico 55: Comemorações - GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

4.4.4 Fatores econômicos (Bloco 4) – GISUT/FL

O quarto fator interveniente na qualidade da vida dos trabalhadores trata dos Fatores Econômicos, ou seja, avalia o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao seu salário. Para tanto, foram investigados os seguintes indicadores: remuneração, equidade salarial externa, equidade salarial interna, salário e motivação.

Afirmativa 39. Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.

Tabela 56 – Remuneração – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	3	3	16,67%	16,67%
Discordo parcialmente	7	10	38,89%	55,56%
Não concordo nem discordo	2	12	11,11%	66,67%
Concordo parcialmente	5	17	27,78%	94,45%
Concordo totalmente	1	18	5,56%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere a questão salário versus atribuições, a maioria dos funcionários da GISUT/FL não estão satisfeitos, de acordo com o percentual de 38,89% que discordam parcialmente. A moda 2, que comprova que os funcionários acreditam que seus salários não são compatíveis com suas atribuições e responsabilidades, pois esta moda caracteriza a

insatisfação parcial.

Sabe-se que na Caixa Econômica Federal existe uma defasagem salarial, o que faz com que muitos se sintam desmotivados e diminuam sua carga horária na Caixa, buscando no mercado privado uma renda complementar.

O Gráfico 56 comprova esse dados.

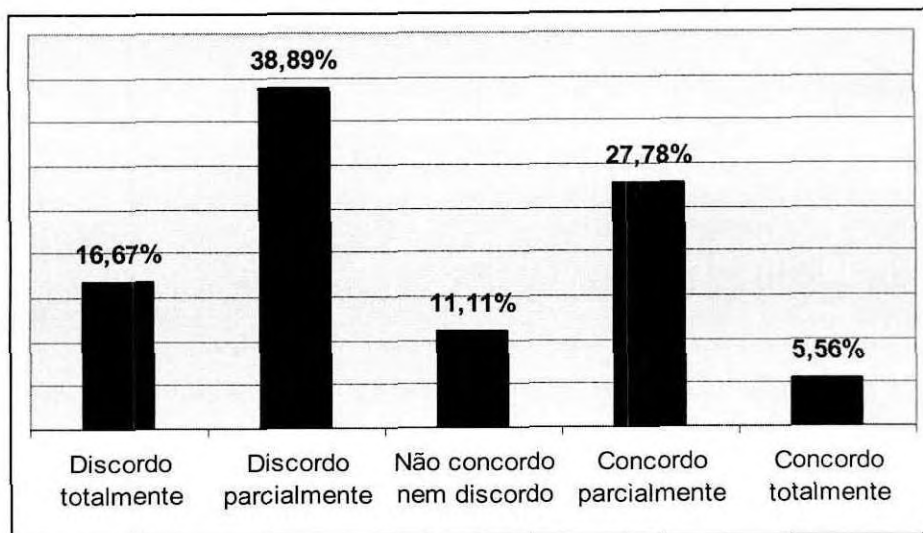


Gráfico 56: Remuneração – GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 40. Os salários pagos pela Caixa são semelhantes aos pagos por outras empresas.

Tabela 57 – Equidade salarial externa – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	3	3	16,67%	16,67%
Discordo parcialmente	4	7	38,89%	22,22%
Não concordo nem discordo	5	12	11,11%	27,78%
Concordo parcialmente	6	18	27,78%	33,33%
Concordo totalmente	0	18	5,56%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

No que diz respeito aos salários pagos por outras empresas do mesmo ramo no mercado, a maioria dos funcionários da GISUT/FL não mostraram satisfação. A moda 4 demonstra que os salários pagos pela Caixa na percepção dos funcionários é pouco satisfatório ou condizente com os valores de mercado.

O Gráfico 57 demonstra esses dados.

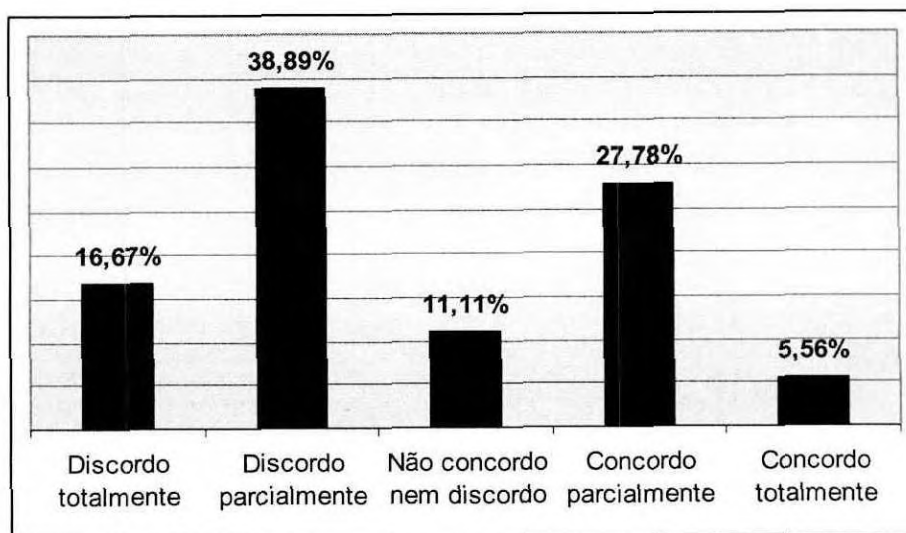


Gráfico 57: Equidade salarial externa – GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 41. Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos outros cargos da Caixa.

Tabela 58- Equidade salarial interna – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	11,11%	11,11%
Discordo parcialmente	7	9	38,89%	50,00%
Não concordo nem discordo	4	13	22,22%	72,22%
Concordo parcialmente	4	17	22,22%	94,44%
Concordo totalmente	1	18	5,56%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Comparando os salários internos a insatisfação foi um pouco maior, ou seja, a moda é 2, ou seja, insatisfação parcial. A maioria dos funcionários, com um percentual de 38,89% discordam parcialmente. Isso se justifica pelo fato de que os funcionários acreditam que seus salários não são adequados às suas funções, comparando-os com o de seus colegas.

O Gráfico 58 expressa esses dados.

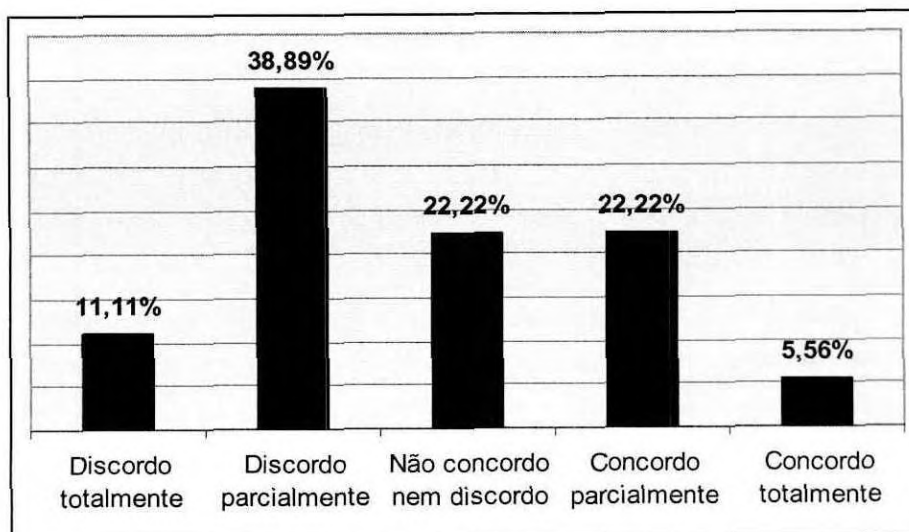


Gráfico 58: Equidade salarial interna - GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 42. O aumento de salário lhe deixa mais motivado.

Tabela 59- Motivação e Salário – GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0	0	0,00%	0,00%
Não concordo nem discordo	2	2	11,11%	11,11%
Concordo parcialmente	6	8	33,33%	44,44%
Concordo totalmente	10	18	55,56%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação à vinculação do aumento de salário com a motivação, pode-se notar que a grande maioria concorda totalmente que o dinheiro traz mais motivação. A moda obtida foi 5.

O Gráfico 59 confirma que o aumento de salário é o mais motivaria os funcionários da GISUT/FL.

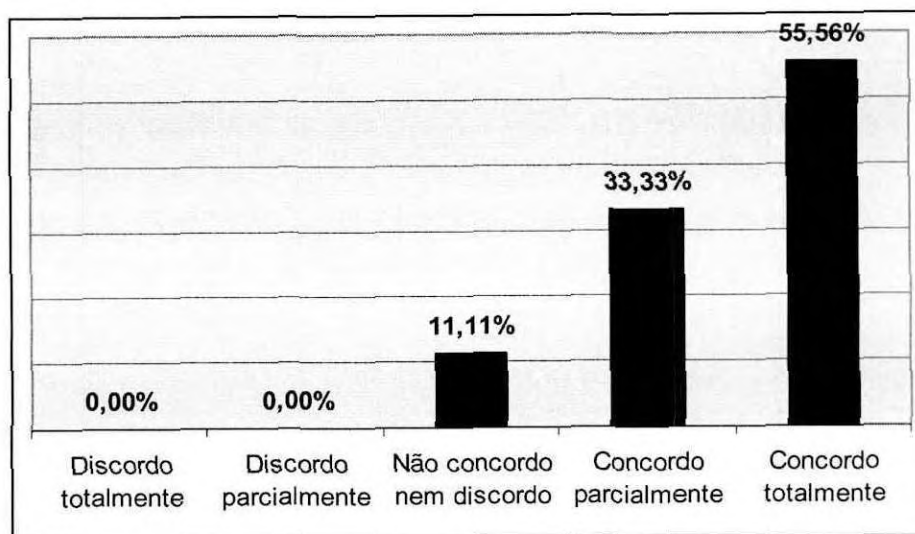


Gráfico 59: Motivação e Salário - GISUT/FL
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 43. O plano de benefícios oferecido pela Caixa atende às minhas necessidades.

Tabela 60 – Benefícios - GISUT/FL

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	3	3	16,67%	16,67%
Não concordo nem discordo	1	4	5,56%	22,23%
Concordo parcialmente	6	10	33,33%	55,56%
Concordo totalmente	8	18	44,44%	100%
Total	18		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere ao plano de benefícios oferecido pela Caixa, a maioria dos respondentes sentem-se satisfeitos totalizando 44,44% dos que concordam totalmente, seguido de 33,33% que concordam parcialmente. A moda 5 expressa a satisfação dos funcionários em relação aos benefícios.

Se compararmos o plano de benefícios da Caixa com o plano de benefícios da Teledata, percebe-se que existem algumas discrepâncias, principalmente no ticket alimentação, pois a Caixa oferece aos seus funcionários um cartão de vale alimentação no valor de R\$525,00 (quinhentos e vinte e cinco reais) fixo por mês, enquanto na Teledata é oferecido um valor de R\$7,27 ao dia, resultando em um montante de R\$159,94 (cento e cinquenta e nove reais e noventa e quatro centavos) por mês, considerando 22 dias úteis.

Este indicador não interfere negativamente na percepção dos funcionários em relação

ao QVT.

O Gráfico 60 expressa esses dados.

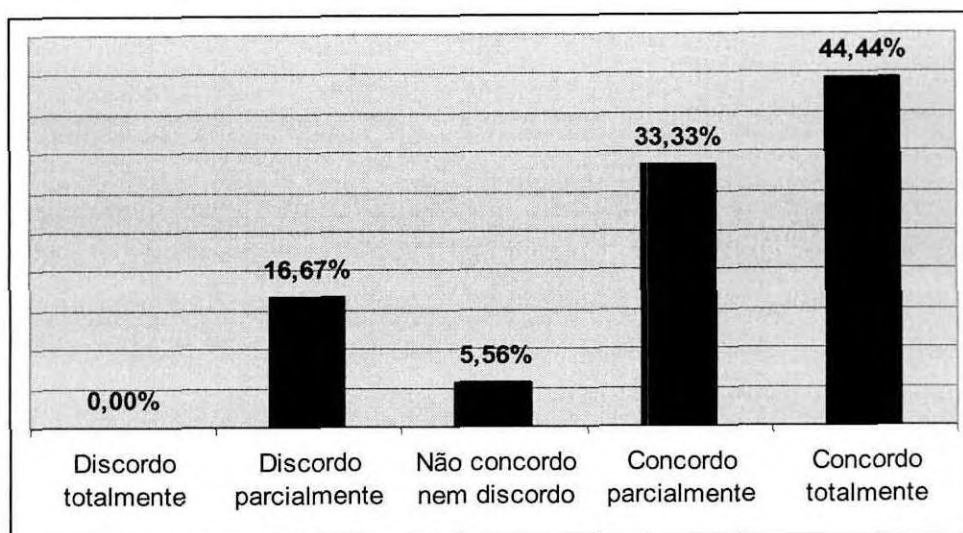


Gráfico 60 : Benefícios - GISUT/FL

Fonte: Dados Primários

4.5 Análise descritiva dos elementos de QVT – Teledata

Tendo-se caracterizado a população-alvo da presente pesquisa, passa-se, a seguir, a análise e interpretação dos resultados quanto ao posicionamento pessoal dos entrevistados da Teledata, em termos dos fatores intervenientes em sua QVT.

4.5.1 Fatores organizacionais (Bloco 1) - Teledata

Conforme o modelo do instrumento utilizado para a coleta de dados (Apêndices), inicia-se a análise da percepção dos colaboradores quanto aos elementos que influenciam sua Qualidade de Vida no Trabalho com os Fatores Organizacionais.

Nesse item, avaliou-se o grau de satisfação dos respondentes quanto aos seguintes indicadores: conteúdo do cargo, ritmo de trabalho, rotatividade, fluxo de informações, veículos formais de comunicação, imagem interna e externa da empresa, conhecimento e prática da missão, visão e valores, conhecimento dos objetivos da empresa, envolvimento com o Programa de Qualidade Total, mudanças organizacionais, mudanças contratuais e expectativas em relação à empresa.

Cabe lembrar que o grau de satisfação dos colaboradores foi avaliado de acordo com uma escala de 5 pontos, onde “1” significa que o respondente discorda totalmente da

afirmativa, o que corresponde à total insatisfação em relação ao indicador avaliado. O grau “5”, por sua vez, expressa a total concordância do respondente com a questão, o que corresponde a sua total satisfação com o item.

Afirmativa 1. O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências: utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades nas tarefas que desenvolvo.

Tabela 61 – Conteúdo do Cargo - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	5,88%	5,88%
Discordo parcialmente	2	4	5,88%	11,76%
Não concordo nem discordo	2	6	5,88%	17,65%
Concordo parcialmente	15	21	44,12%	61,76%
Concordo totalmente	13	34	38,24%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Constatou-se que a grande maioria dos entrevistados (44,12%) concordam parcialmente que o conteúdo do cargo é compatível com suas competências. E, 38,24% concordam totalmente. Desta forma, através da moda 4 nota-se que os colaboradores da Teledata tendem a satisfação com relação ao aproveitamento de suas competências nas atividades que desenvolvem. Este fator contribui para o QVT pois se enquadra no modelo proposto por Walton, ou seja, a possibilidade do trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões dentro do processo produtivo ao qual pertence. E, também, por se tratar de uma área técnica, os colaboradores são contratados com o perfil direcionado a esta área.

O Gráfico 61 ilustra esses dados.

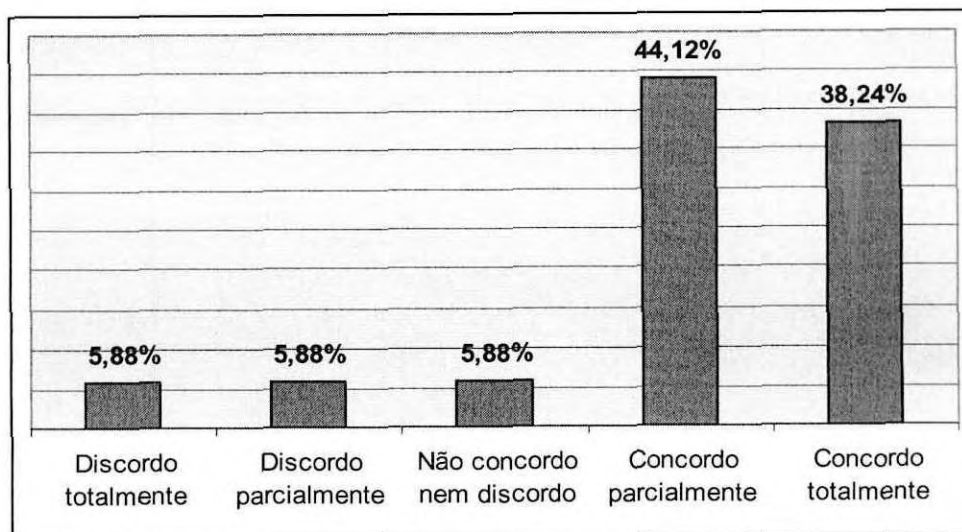


Gráfico 61: Conteúdo do Cargo - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 2. A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.

Tabela 62 – Ritmo de Trabalho - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	5,88%	5,88%
Discordo parcialmente	3	5	8,82%	14,70%
Não concordo nem discordo	2	7	5,88%	20,59%
Concordo parcialmente	10	17	29,41%	50%
Concordo totalmente	17	34	50%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere ao ritmo de trabalho, 50% dos entrevistados sentem-se satisfeitos com a distribuição de tarefas. Sendo que 29,41% concordam parcialmente. Nota-se que a tendência à satisfação é da grande maioria. A moda é 5, o que retrata que este subfator não requer medidas urgentes.

Justifica-se este resultado pelo fato da grande maioria dos respondentes concordarem que a chefia sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente. Isto porque está sempre aberta a opiniões, e tem a visão de que uma tarefa pode ser melhor executada por determinada pessoa ou outra. Outro fator atribuído a este percentual é que o Coordenador já desempenhou tarefas de nível operacional. Porém, existem algumas pessoas que não concordam que a Coordenação saiba distribuir adequadamente as tarefas, e passam por sobrecarregar alguns colaboradores.

O Gráfico 62 demonstra esses dados.

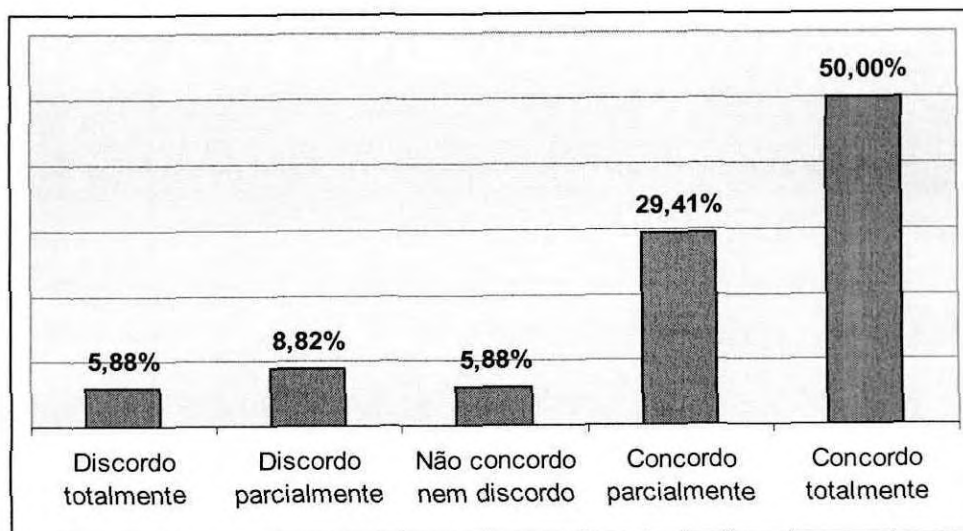


Gráfico 62: Ritmo de Trabalho - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 3. A rotatividade de funcionários é decorrente dos salários pagos pela Teledata.

Tabela 63 – Rotatividade – Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	2	2	5,88%	5,88%
Não concordo nem discordo	5	7	14,71%	20,59%
Concordo parcialmente	10	17	29,41%	50%
Concordo totalmente	17	34	50%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Tendo em vista que 50% dos colaboradores da Teledata concordam totalmente que a rotatividade é decorrente dos salários pagos, Medeiros (2002, p.13) comprova ainda mais esse resultado dizendo que os trabalhadores pouco satisfeitos e desmotivados passam a ter altos índices de absenteísmo e rotatividade. Sendo assim, esta desmotivação é decorrente dos baixos salários, sendo a moda obtida 5.

O Gráfico 63 expressa esses dados.

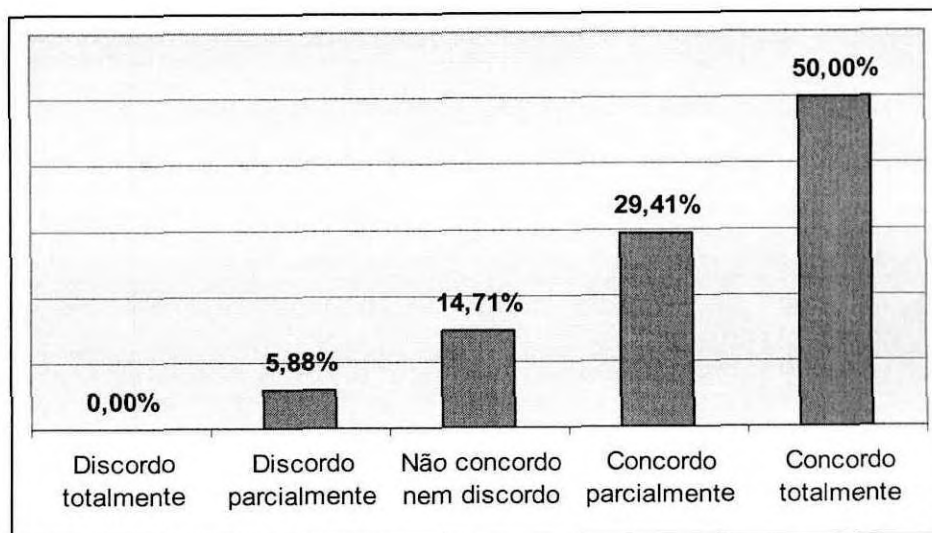


Gráfico 63: Rotatividade - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 4. Recebo informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.

Tabela 64 – Fluxo de Informações - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	7	7	20,59%	20,59%
Discordo parcialmente	5	12	14,71%	35,29%
Não concordo nem discordo	4	16	11,76%	47,06%
Concordo parcialmente	15	31	44,12%	91,18%
Concordo totalmente	3	34	8,82%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto ao fluxo de informações, em termos percentuais 44,12% dos entrevistados concordam parcialmente e 8,82% concordam totalmente que as informações sobre assuntos importantes da empresa são recebidas de forma rápida e clara. No entanto, 20,59% discordam totalmente e 14,71% discordam parcialmente. A moda deste subfator é 4.

Este resultado significa que os colaboradores não concordam nem discordam da afirmativa. Mas a análise dos percentuais demonstra que um número considerável de colaboradores está insatisfeito totalmente (20,59%). Isso se deve ao fato de que falta um discernimento dos colaboradores em entender que existem assuntos de Gerência e assuntos operacionais.

O Gráfico 64 retrata esse resultado.

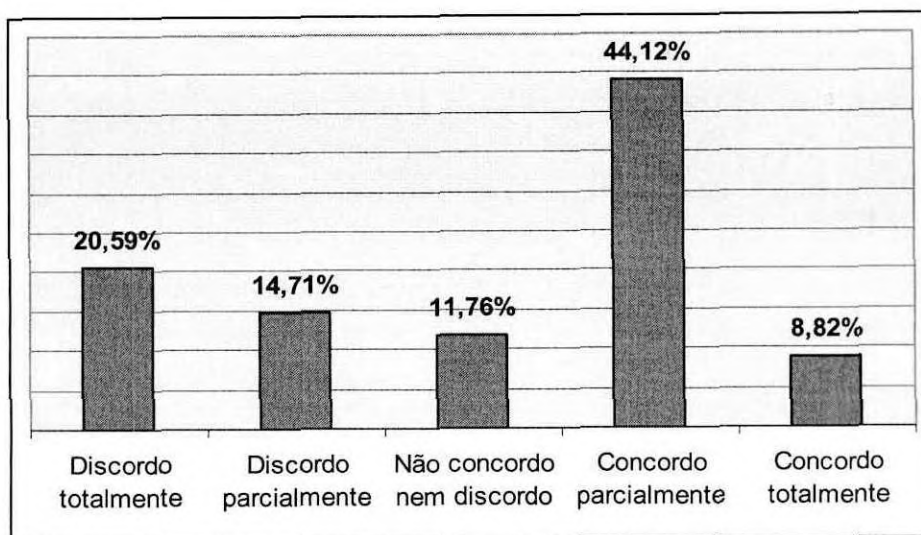


Gráfico 64: Fluxo de Informações - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 5. Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa (*e-mail*, murais) são eficientes e atendem as minhas necessidades.

Tabela 65 – Veículos de Comunicação - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	3	3	8,82%	8,82%
Discordo parcialmente	5	8	14,71%	23,53%
Não concordo nem discordo	7	15	20,59%	44,12%
Concordo parcialmente	8	23	23,53%	67,65%
Concordo totalmente	11	34	32,35%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Os veículos formais de comunicação da Teledata referem-se a *e-mail* e murais também. A moda obtida na avaliação deste item é 5. Os resultados percentuais são bem variados: 32,35% concordam totalmente, 23,53% concordam parcialmente, 20,59% não concordam nem discordam e 8,82% discordam totalmente, porém tendem a satisfação.

Sendo assim, a maioria dos entrevistados acredita que esses veículos são eficientes para a comunicação, atingindo seu propósito. Este resultado é atribuído ao uso do serviço de correio eletrônico da Caixa (caixa-mail), que se tornou uma ferramenta de uso diário. Um fator que deve ser ressaltado é que a Teledata também possui serviço de correio eletrônico, mas que é muito pouco utilizado pela maioria dos colaboradores, pois trazem informações que não estão relacionadas diretamente com o trabalho que executam. Serve apenas para

informações de ordem estrutural da Teledata. E, também, por que os próprios Coordenadores da Teledata repassam as informações pelo serviço de correio eletrônico da Caixa.

O Gráfico 65 ilustra esses dados.

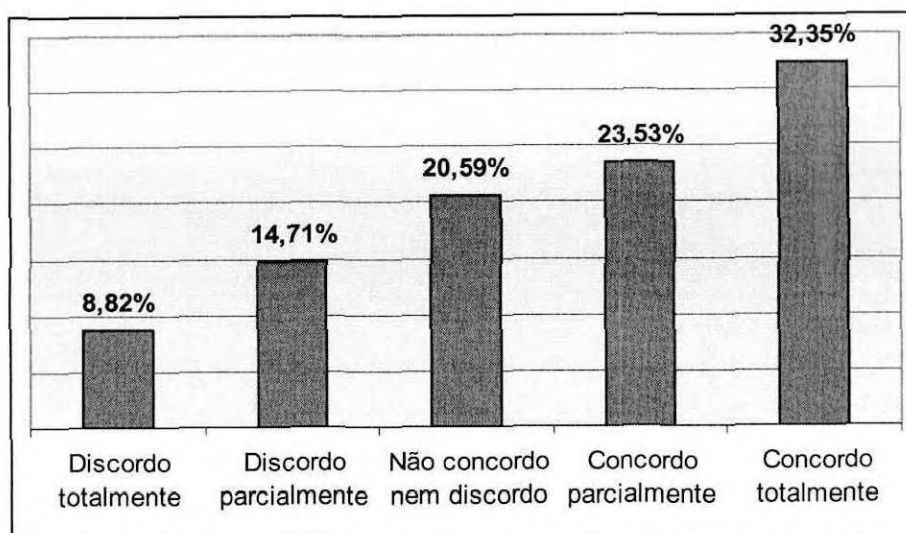


Gráfico 65: Veículos de Informação - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 6. Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho na Teledata.

Tabela 66 – Imagem Interna da Empresa - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	2,94%	2,94%
Discordo parcialmente	5	6	14,71%	17,65%
Não concordo nem discordo	12	18	35,29%	52,94%
Concordo parcialmente	11	29	32,35%	85,29%
Concordo totalmente	5	34	14,71%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

A opinião dos colaboradores, quanto à imagem interna da Teledata, foi também investigada sob dois ângulos: o conceito que o empregado tem da própria empresa e a imagem que ele acredita que o público em geral faça da Teledata.

No que se refere à imagem interna da Teledata a moda é 3, caracterizando a neutralidade da satisfação. Sendo assim, a maioria dos entrevistados com 35,29% não concordam nem discordam, 32,35% concordam parcialmente e 14,71% concordam totalmente que sentem orgulho de contar para os outros que trabalham na Teledata. E, 14,71% discordam parcialmente e 2,94% discordam totalmente.

Esses percentuais justificam-se pelo fato de que a maioria dos colaboradores estão na empresa há menos de 01 (um) ano, o que impossibilita a formação de opinião a respeito deste fator.

O Gráfico 66 demonstra esse resultado.

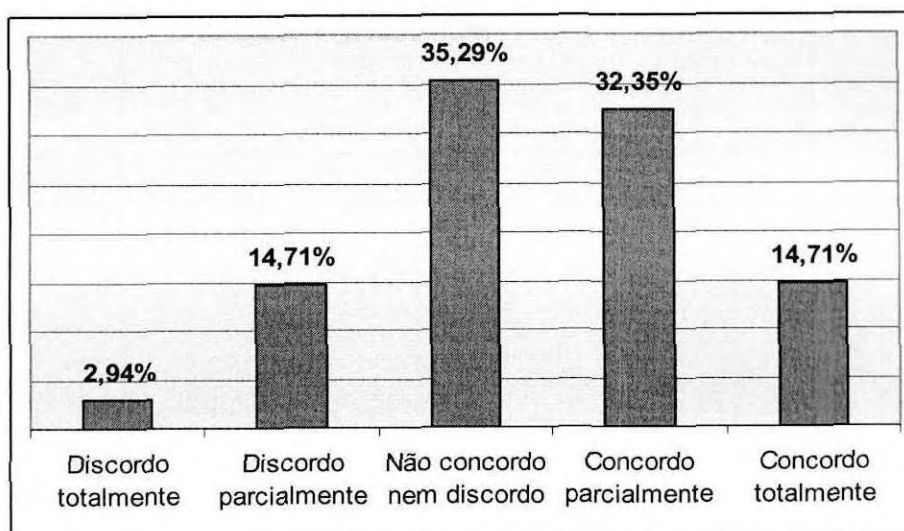


Gráfico 66: Imagem Interna da Empresa - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 7. A Teledata transmite, para o público em geral, a imagem de uma empresa que presta serviços de qualidade excelente.

Tabela 67 – Imagem Externa da Empresa - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	2,94%	2,94%
Discordo parcialmente	2	3	5,88%	8,82%
Não concordo nem discordo	13	16	38,24%	47,06%
Concordo parcialmente	11	27	32,35%	79,41%
Concordo totalmente	7	34	20,59%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Levando em conta o que os funcionários pensam a respeito da imagem interna da Teledata, o resultado foi semelhante, ou seja, a moda é 3, caracterizando novamente a neutralidade. Os percentuais foram de: 20,59% concordam totalmente, 32,35% concordam parcialmente, 38,24% não concordam nem discordam, 5,88% discordam parcialmente e 2,94% discordam totalmente. Sendo este resultado justificado pelo fato de que a maioria dos colaboradores não tem opinião formada pois são muito recentes na empresa.

O Gráfico 67 comprova esses dados.

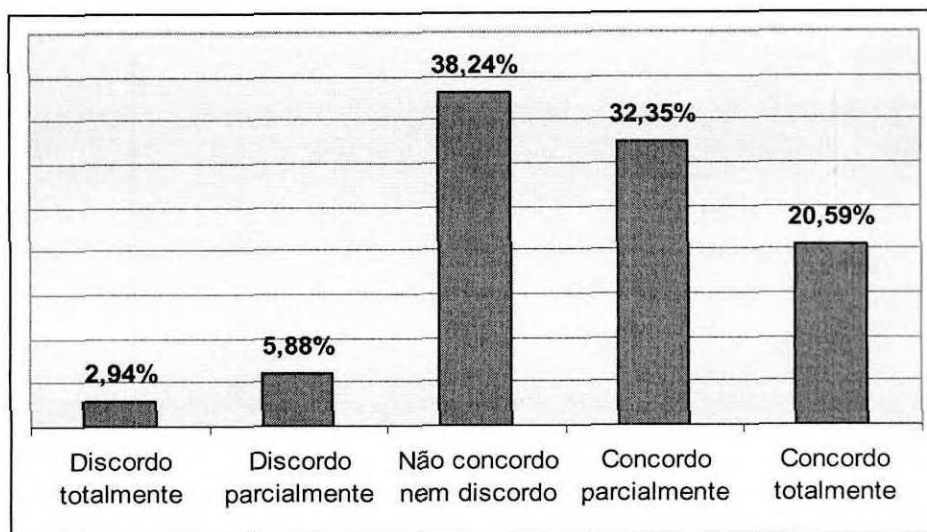


Gráfico 67: Imagem Externa da Empresa - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 8. A missão, visão e valores da Teledata são conhecidos e praticados por todos na empresa.

Tabela 68 – Prática da missão, visão e valores - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	9	9	26,47%	26,47%
Discordo parcialmente	7	16	20,59%	47,06%
Não concordo nem discordo	8	24	23,53%	70,59%
Concordo parcialmente	8	32	23,53%	94,12%
Concordo totalmente	2	34	5,88%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Os colaboradores da Teledata no que se refere ao conhecimento da missão, visão e valores da Teledata têm uma forte tendência à insatisfação, ou seja, a maioria dos colaboradores não conhece os valores, a missão e visão da Teledata. A moda 1, é considerada a moda que representa a insatisfação total do indivíduo, e mais, sendo a pior moda da análise dos fatores organizacionais, demonstrando que a falta de conhecimento leva a não prática destes fatores. Existe também, uma falta de incentivo por parte da empresa para que estes sejam mais conhecidos e entendidos por todos.

O Gráfico 68 ilustra esta afirmação.

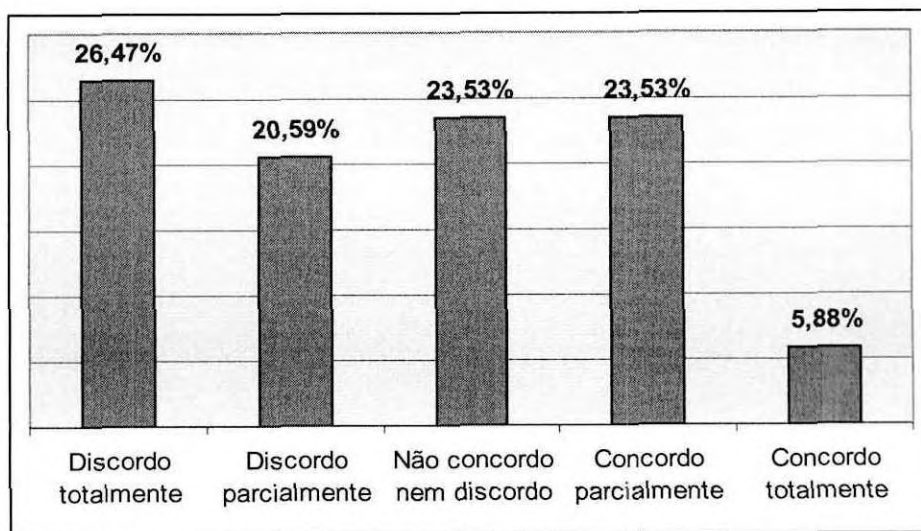


Gráfico 68: Prática da Missão, Visão e Valores - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 9. Conheço os objetivos da empresa e sei o que devo fazer para que sejam atingidos.

Tabela 69 – Conhecimento dos Objetivos - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	3	3	8,82%	8,82%
Discordo parcialmente	4	7	11,76%	20,59%
Não concordo nem discordo	7	14	20,59%	41,18%
Concordo parcialmente	14	28	41,18%	82,35%
Concordo totalmente	6	34	17,65%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Apesar dos funcionários, em sua maioria não conhecerem nem praticarem a missão, visão e valores da Teledata, a afirmativa sobre os conhecimentos dos objetivos da empresa mostram uma tendência a satisfação. Os percentuais positivos, ou seja, com 17,65% concordam totalmente e 41,18% concordam parcialmente demonstram que os objetivos são conhecidos. A moda foi 4, caracterizando que a empresa precisa esclarecer mais esse fator para que os objetivos sejam mais facilmente alcançados.

Esta clareza, só tende a trazer melhores resultados à empresa, pois deste modo os colaboradores estarão direcionados aos objetivos da empresa. Além do esclarecimento que deve ser dado através das reuniões ou e-mails, a empresa deveria utilizar mais o mural para que os objetivos tornem-se vistos por todos os empregados.

Quando são específicos e desafiadores, os objetivos funcionam de modo mais eficaz como fatores motivantes do desempenho individual e grupal. Pesquisas também indicam que a motivação e o comprometimento são maiores quando os subordinados participam do estabelecimento dos objetivos. Entretanto os empregados precisam de um *feedback* exato sobre o seu desempenho, para que possam ajustar seus métodos de trabalho, quando necessário, e para sentir-se encorajados a persistir na direção dos objetivos.

O Gráfico 69 ilustra a tendência à satisfação.

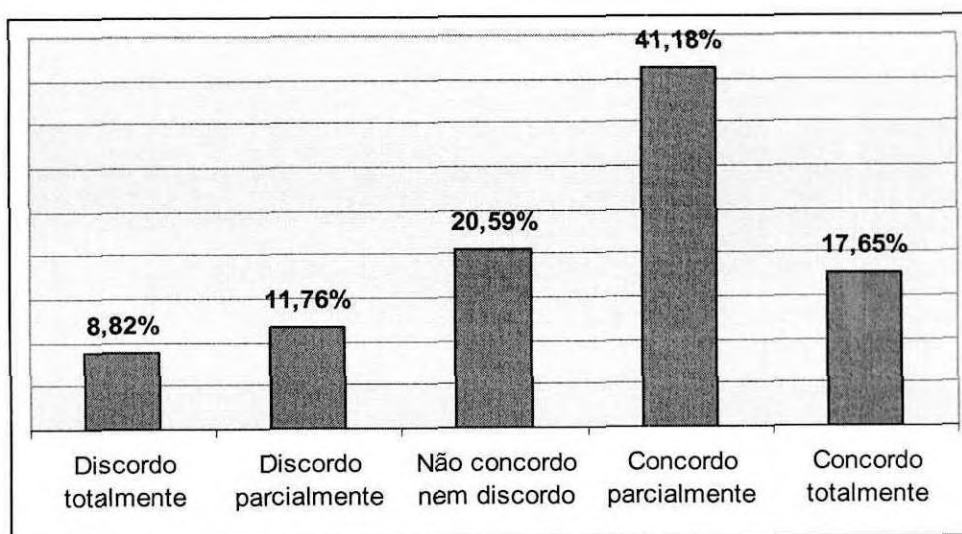


Gráfico 69: Conhecimento dos Objetivos - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 10. Estou disposto a esforçar-me além do que é esperado para o sucesso de algum tipo de Plano de Qualidade de Vida que possa ser implantado com o intuito de trazer bons resultados para a empresa e para os colaboradores.

Tabela 70 – Envolvimento como PQT - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	2	2	5,88%	5,88%
Não concordo nem discordo	5	7	14,71%	20,59%
Concordo parcialmente	7	14	20,59%	41,18%
Concordo totalmente	20	34	58,82%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto ao envolvimento e comprometimento como Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, da mesma forma que os funcionários da GISUT/FL, a maioria mostrou-se

interessada e disposta a participar do Programa. Os percentuais são os seguintes: 58,82% concordam plenamente e 20,59% concordam parcialmente. A moda 5 demonstra a satisfação total. Este resultado contribui e muito para que seja realizado um Plano de Qualidade de Vida.

O Gráfico 70 expressa esse interesse.

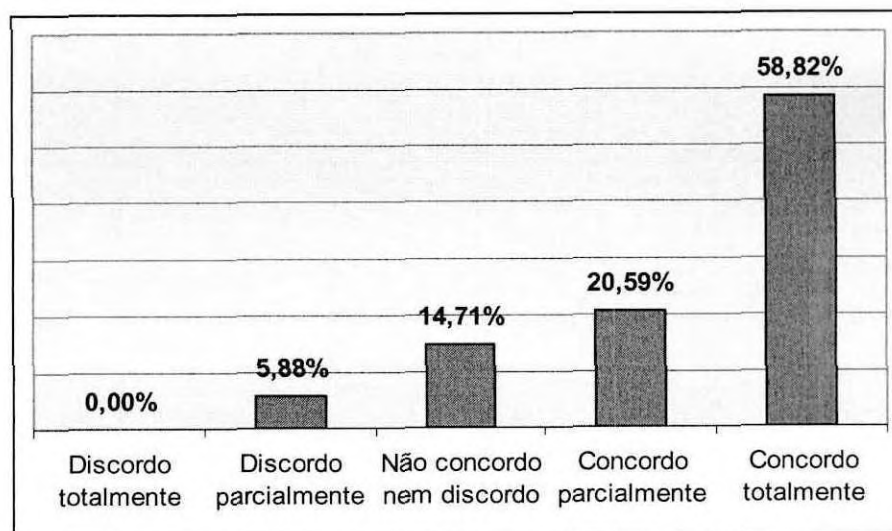


Gráfico 70: Envio com o PQT - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 11. A mudança de local melhorou os processos de trabalho, a qualidade dos serviços e as condições de trabalho dos colaboradores.

Tabela 71 – Mudanças Organizacionais - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	5,88%	5,88%
Discordo parcialmente	2	4	5,88%	11,76%
Não concordo nem discordo	5	9	14,71%	26,47%
Concordo parcialmente	15	24	44,12%	70,59%
Concordo totalmente	10	34	29,41%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto à mudança de local a maioria sente-se parcialmente satisfeita, sendo que 29,41% concordam totalmente e 44,12% concordam parcialmente. A moda é 4. Sendo assim, vários fatores contribuíram para este resultado. Com a mudança para o novo edifício localizado no bairro João Paulo, os colaboradores Teledata podem trazer suas refeições de casa e esquentá-las na copa, que está equipada com geladeira, microondas e mesa para as refeições. Outro fator, é que cada colaborador possui uma “baia” individual e seu próprio gaveteiro. Apesar da dificuldade de acesso, ou seja, terem que se subir o morro a pé para

chegar até o local de trabalho, os colaboradores em sua maioria creditam que houve melhora nas condições de trabalho. Assim, esse resultado indica que na percepção dos colaboradores a GISUT/FL pode ser considerado como um local adequado para se trabalhar.

O Gráfico 71 ilustra esta tendência.

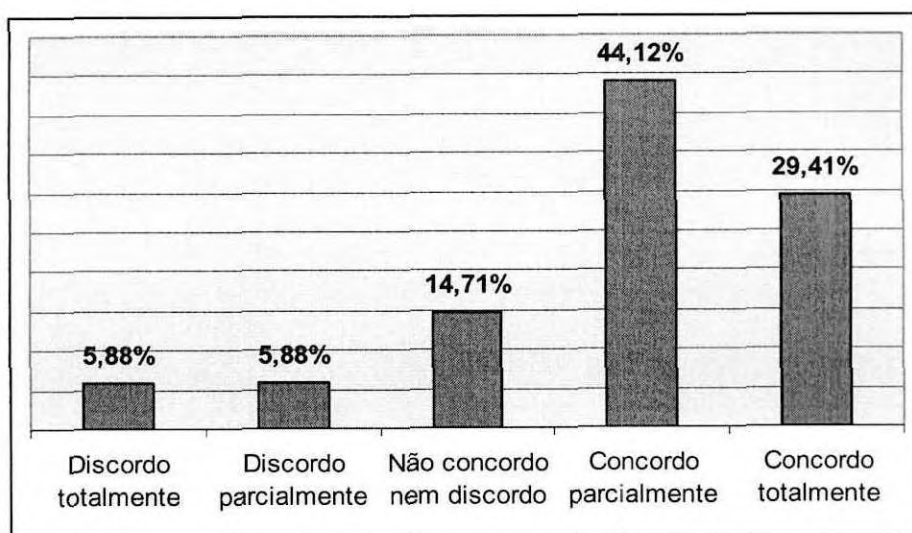


Gráfico 71: Mudanças Organizacionais - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 12. O atual contrato da Teledata com a Caixa trouxe mudanças favoráveis ao colaborador.

Tabela 72 - Mudanças Contratuais - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	5,88%	5,88%
Discordo parcialmente	5	7	14,71%	20,59%
Não concordo nem discordo	11	18	32,35%	52,94%
Concordo parcialmente	11	29	32,35%	85,29%
Concordo totalmente	5	34	14,71%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Devido à renovação do Contrato Teledata com a Caixa Econômica Federal-GISUT/FL, os entrevistados empataram no que se refere aos percentuais de concordo parcialmente e não concordo nem discordo, sendo a moda 3 e 4, respectivamente. Portanto, o que se pode notar é que o novo contrato trouxe algumas mudanças favoráveis para alguns. O novo contrato, ocasionou algumas promoções e enquadramento dos colaboradores no novo plano de cargos e salários, e estas foram feitas por parte da empresa através de uma avaliação de desempenho que na visão dos colaboradores não foi justa, fato que gerou desconfiança,

atritos e demissões. Isso interferiu diretamente no clima motivacional da empresa.

O Gráfico 72 ilustra esses dados.

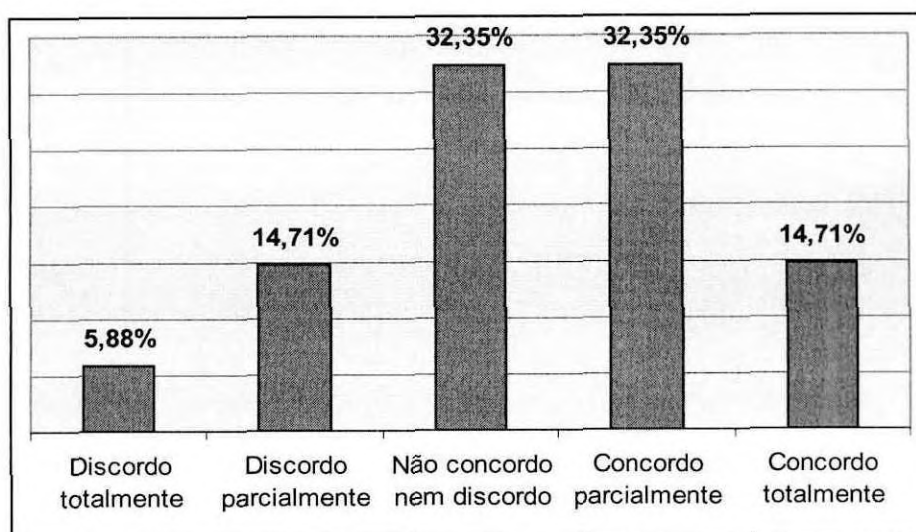


Gráfico 72: Mudanças Contratuais - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 13. Sinto-me tranqüilo em relação ao futuro da Teledata.

Tabela 73 – Expectativas em relação ao emprego - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	5	5	14,71%	14,71%
Discordo parcialmente	7	7	20,59%	35,29%
Não concordo nem discordo	9	9	26,47%	61,76%
Concordo parcialmente	10	10	29,41%	91,18%
Concordo totalmente	3	3	8,82%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto às expectativas futuras em relação ao futuro da Teledata, os colaboradores obtiveram a satisfação parcial de acordo com os percentuais e moda (4).

De acordo com a Teoria da Expectativa as pessoas têm expectativas diferenciadas com relação ao seu trabalho, por isso para promover um nível de desempenho satisfatório dos seus funcionários, os supervisores necessitam estar atentos ao que motiva cada um dos seus subordinados.

Outro fato que pode justificar esse resultado é que o fato de ser uma empresa que está no contrato Caixa por licitação, então o tempo de vida desta tem data fim. Claro que o contrato poderá ser renovado no seu término, porém esta instabilidade gera opiniões variadas.

O Gráfico 73 ilustra esses dados.

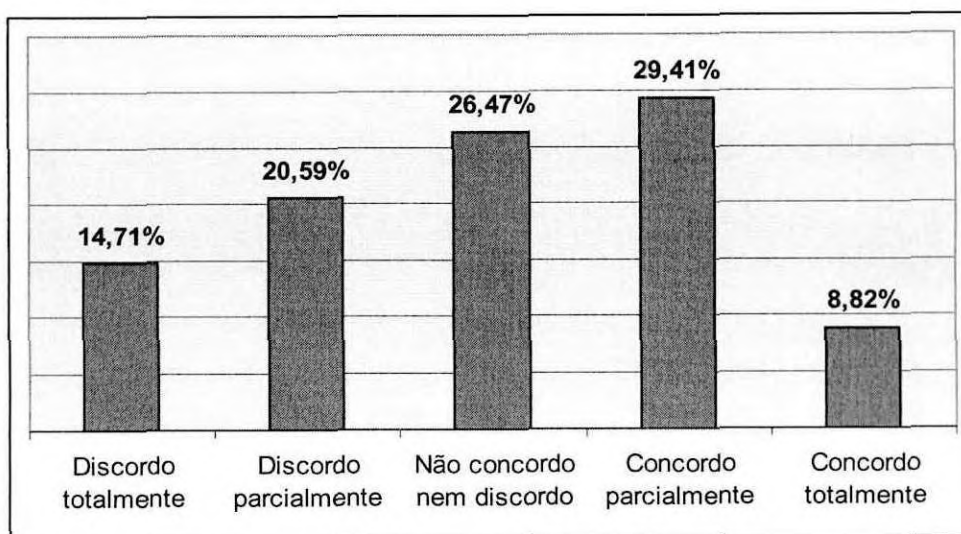


Gráfico 73: Expectativas em relação ao emprego - Teledata

Fonte: Dados Primários

4.5.2 Fatores ambientais (Bloco 2) - Teledata

No que se refere aos fatores ambientais que interferem na qualidade de vida dos colaboradores da Teledata em situação de trabalho, investigaram-se os seguintes subfatores: clima no ambiente de trabalho, práticas de trabalho, higiene e organização do local de trabalho, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no trabalho, disponibilidade de materiais e equipamentos para o desenvolvimento das tarefas, e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Afirmativa 14. Existe clima de camaradagem na Teledata.

Tabela 74 – Clima no ambiente de trabalho - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	2,94%	2,94%
Discordo parcialmente	7	8	20,59%	23,53%
Não concordo nem discordo	8	16	23,53%	47,06%
Concordo parcialmente	10	26	29,41%	76,47%
Concordo totalmente	8	34	23,53%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Os dados revelam que o clima de amizade e camaradagem está presente também no ambiente Teledata, o que indica que existe pouca competitividade entre os colaboradores.

Sendo assim, 23,53% concordam totalmente, 29,41% concordam parcialmente. Os resultados negativos, ou melhor que tendem a insatisfação foi de 23,53%. A moda é 4, isto significa que é o clima de camaradagem pode ser melhorado.

O Gráfico 74 demonstra esses dados.

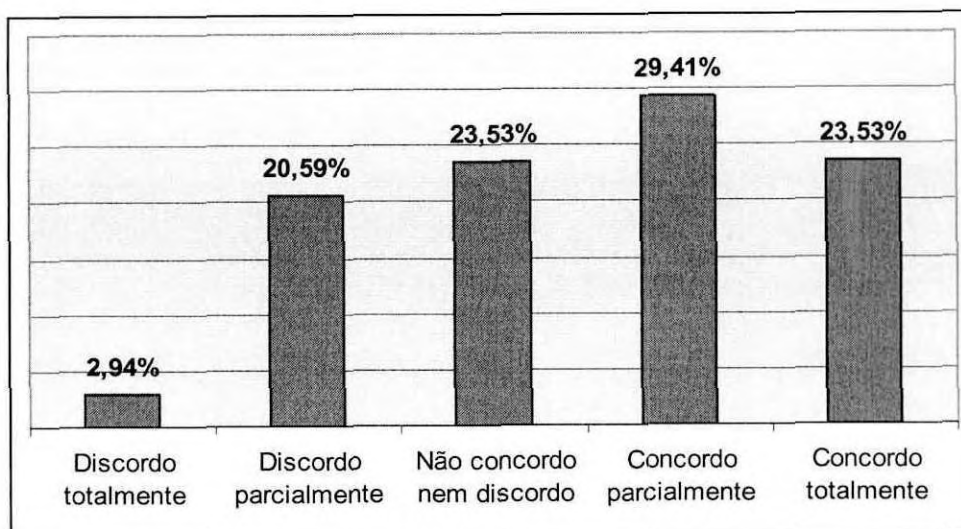


Gráfico 74: Clima no Ambiente de Trabalho – Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 15. Os processos de trabalho da Teledata são padronizados e normatizados.

Tabela 75 – Práticas de Trabalho - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	5,88%	5,88%
Discordo parcialmente	5	7	14,71%	20,59%
Não concordo nem discordo	7	14	20,59%	41,18%
Concordo parcialmente	14	28	41,18%	82,35%
Concordo totalmente	6	34	17,65%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto às práticas de trabalho, ou seja, normatização e padronização das atividades, os colaboradores da Teledata expressaram satisfação parcial. Sendo assim, com 17,65% dos respondentes concordam totalmente e 41,18% concordam parcialmente. A moda é 4.

A Teledata segue as normas e padrões da GISUT/FL. Sendo assim, é voltada para manuais e normativos que a GISUT/FL tem, isso vai desde acessos e programas que podem ser utilizados.

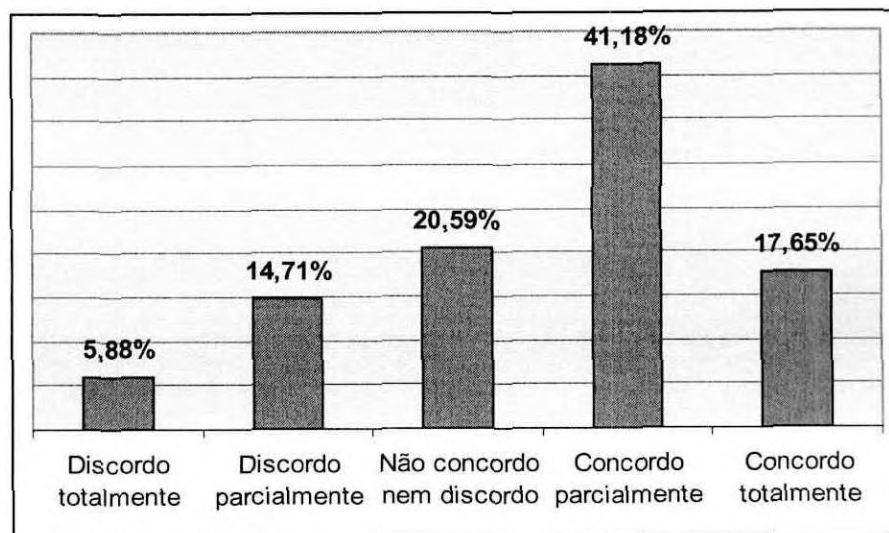


Gráfico 75: Práticas de Trabalho - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 16. Meu setor é limpo e organizado.

Tabela 76 – Higiene e Organização no local de trabalho - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1	1	2,94%	2,94%
Não concordo nem discordo	2	3	5,88%	8,82%
Concordo parcialmente	6	9	17,65%	26,47%
Concordo totalmente	25	34	73,53%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere às condições de higiene e organização do local de trabalho, os colaboradores expressaram um bom nível de satisfação. Esse índice positivo da satisfação, embora a maioria concorde que está satisfeito, ainda pode ser melhorado. A moda é 5, atingindo o grau máximo da satisfação.

O Gráfico 76 demonstra esses percentuais.

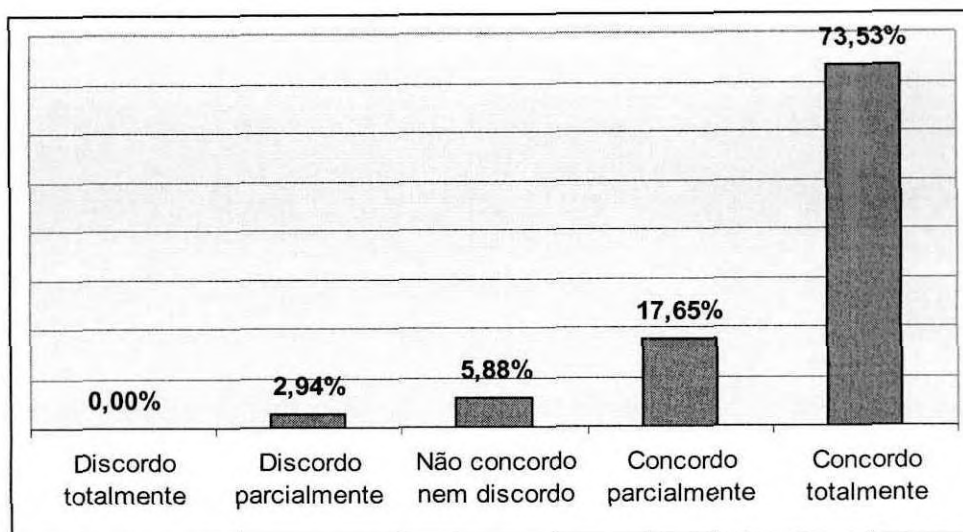


Gráfico 76: Higiene e Organização no local de trabalho - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 17. As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho.

Tabela 77 – Condições Físicas de Trabalho - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0	0	0,00%	0,00%
Não concordo nem discordo	3	3	8,82%	8,82%
Concordo parcialmente	6	9	17,65%	26,47%
Concordo totalmente	25	34	73,53%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere às condições físicas de trabalho detectou-se na percepção dos colaboradores da Teledata também, um nível alto de satisfação, sendo que 73,53% concordam totalmente e 17,65% concordam parcialmente. Assim, os colaboradores da Teledata revelam uma boa satisfação com as condições de iluminação, ventilação e ruído existentes em seu local de trabalho. A moda é 5, isto é, atingiu o nível total de satisfação.

O Gráfico 77 retrata esse resultado.

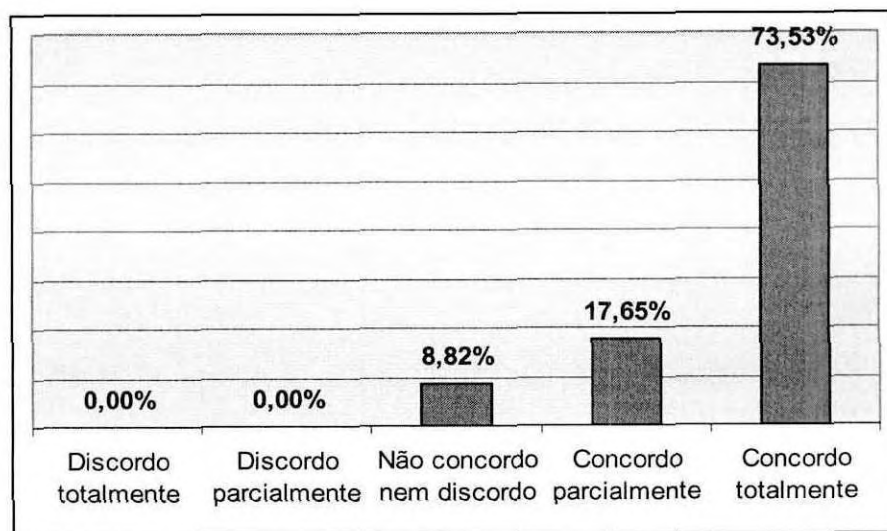


Gráfico 77: Condições Físicas de Trabalho - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 18. Existe preocupação em evitar doenças ocasionadas pelo trabalho.

Tabela 78 – Segurança no Trabalho - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	6	6	17,65%	17,65%
Discordo parcialmente	5	11	14,71%	32,35%
Não concordo nem discordo	3	14	8,82%	41,18%
Concordo parcialmente	8	22	23,53%	64,71%
Concordo totalmente	12	34	35,29%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

No que diz respeito à segurança do trabalho, a maioria dos entrevistados encontram-se satisfeitos, conforme comprova a moda 5. Entretanto, este aspecto precisa ser revisto com mais atenção pela Teledata e pela GISUT/FL. A inexistência de ginástica laboral, e também, a falta de preocupação com a ergonomia das cadeiras a longo prazo causará doenças aos colaboradores.

É importante ressaltar, que somente com o apoio e envolvimento de todos é que essas melhorias atingirão o propósito desejado. Visto que, no ano de 2005 houve por parte da empresa, a contratação de um profissional de ginástica laboral e não se obteve sucesso êxito, devido à falta de participação dos colaboradores.

O Gráfico 78 expressa esse resultado.

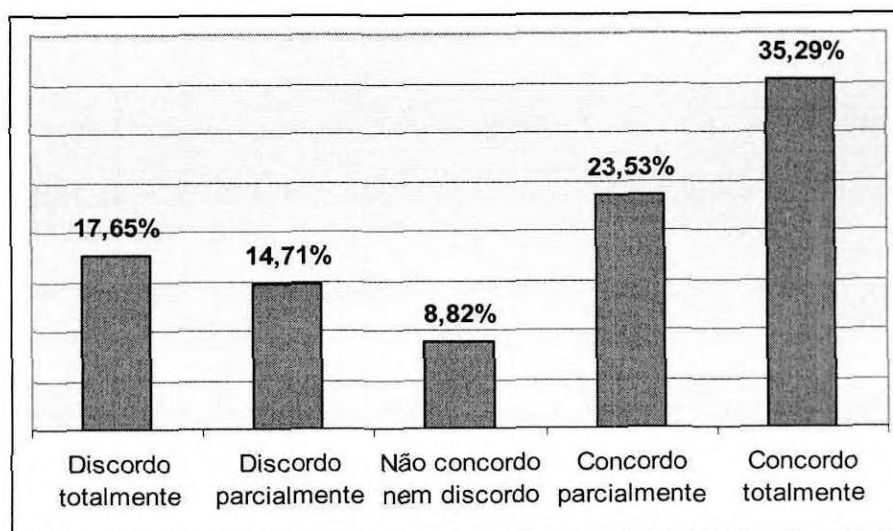


Gráfico 78: Segurança no Trabalho - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 19. Existem equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.

Tabela 79 – Disponibilidade de Materiais e Equipamentos - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	2,94%	2,94%
Discordo parcialmente	5	6	14,71%	17,65%
Não concordo nem discordo	4	10	11,76%	29,41%
Concordo parcialmente	15	25	44,12%	73,53%
Concordo totalmente	9	34	26,47%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Sendo a disponibilidade de materiais e equipamentos condição necessária para os colaboradores desempenharem suas funções, buscou-se investigar a satisfação destes com a qualidade e quantidade instrumental disponibilizado para seu trabalho. A moda verificada foi 4, isso demonstra que os colaboradores estão parcialmente satisfeitos. Este resultado é justificado pelo fato da GISUT/FL fornecer todos os equipamentos necessários para que as atividades não sejam prejudicadas por falta de equipamentos.

No que se refere aos materiais, a Caixa também é responsável, pecando em um aspecto, na ergonomia dos móveis. Mas o que se pode notar é que ao analisarem-se todas as respostas sobre condição de trabalho vê-se que a empresa presta um apoio logístico de boa qualidade, através das instalações. Mas que peca quando se fala da ergonomia dos móveis que tem como objetivo adequar os móveis a cada funcionário evitando deste modo problemas

ocasionados pelo mau uso dos mesmos.

O Gráfico 79 ilustra esses dados.

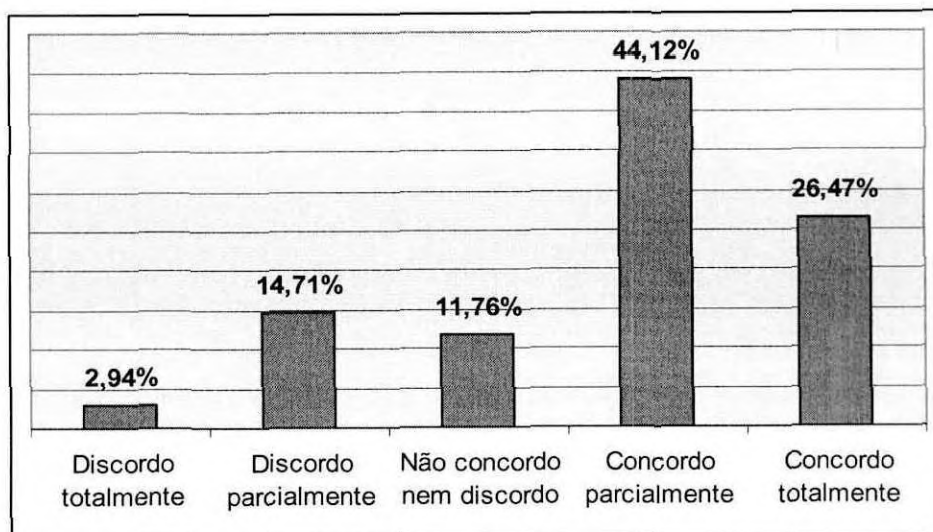


Gráfico 79: Disponibilidade de Materiais e Equipamentos - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 20. A Teledata se preocupa com a segurança física no trabalho.

Tabela 80 – Segurança física no Trabalho - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	7	7	20,59%	20,59%
Discordo parcialmente	3	10	8,82%	29,41%
Não concordo nem discordo	7	17	20,59%	50,00%
Concordo parcialmente	9	26	26,47%	76,47%
Concordo totalmente	8	34	23,53%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

No que tange o aspecto de segurança física no trabalho, a percepção dos colaboradores demonstra que a Teledata preocupa-se pouco com segurança, no trabalho, com 23,53% que concordam totalmente e 26,47% concordam parcialmente. A moda 4 expressa um pouco de falta de atenção para este aspecto.

O Gráfico 80 demonstra esses dados.

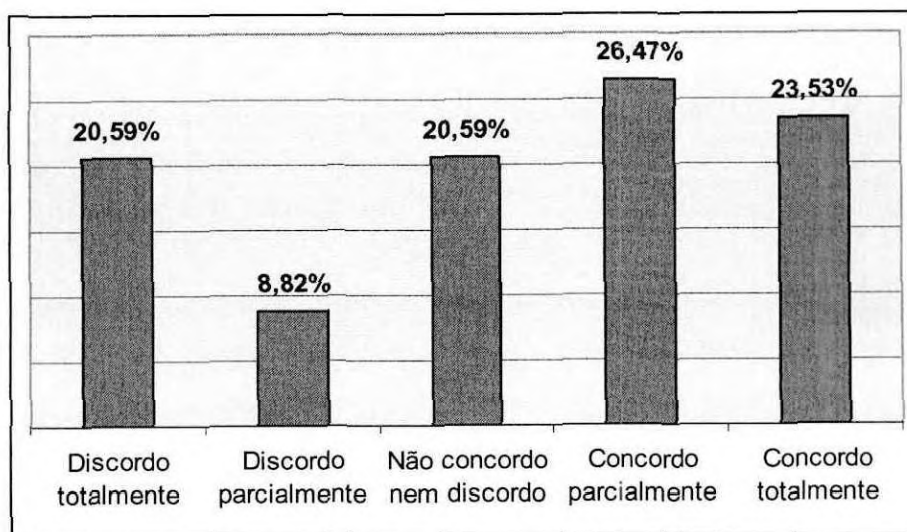


Gráfico 80: Segurança no Trabalho - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 21. A Teledata busca integrar as necessidades da empresa e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado.

Tabela 81 – Equilíbrio entre vida pessoal e profissional - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	5	5	14,71%	14,71%
Discordo parcialmente	9	14	26,47%	41,18%
Não concordo nem discordo	8	22	23,53%	64,71%
Concordo parcialmente	11	33	32,35%	97,06%
Concordo totalmente	1	34	2,94%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Sabendo-se que a qualidade de vida do indivíduo em situação de trabalho não pode ser separada de sua qualidade de como um todo, pois a vida pessoal do trabalhador influi em sua vida profissional, e vice-versa, avaliou-se a opinião dos colaboradores da Teledata da mesma forma que os da GISUT/FL, sobre o equilíbrio existente entre sua vida profissional e pessoal, ou seja, o tempo dedicado ao trabalho e ao lazer, estudo, esporte e convívio com a família e aos amigos. A moda obtida nesse subfator de QVT foi 4 revelando portanto, que os colaboradores sentem-se parcialmente satisfeitos.

O Gráfico 81 expressa essa insatisfação.

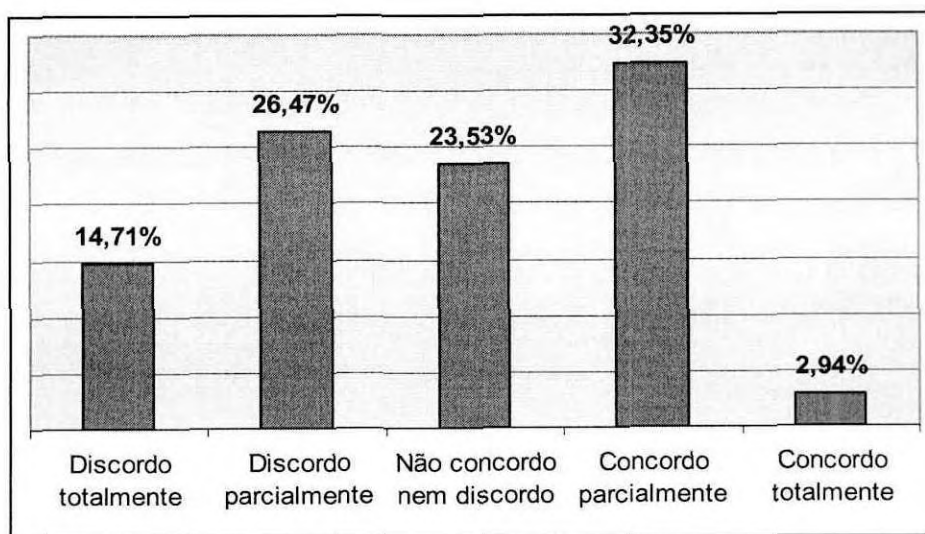


Gráfico 81: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 22. A Teledata oferece treinamento para os funcionários.

Tabela 82 – Aperfeiçoamento profissional - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	11	11	32,35%	32,35%
Discordo parcialmente	6	17	17,65%	50,00%
Não concordo nem discordo	9	26	26,47%	76,47%
Concordo parcialmente	6	32	17,65%	94,12%
Concordo totalmente	2	34	5,88%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere a treinamento, a Teledata deixa muito a desejar. A moda 1 foi a pior da análise dentre os fatores ambientais. Esses percentuais justificam-se pelo fato de que a ao entrar na empresa, os funcionários são treinados pelos próprios colegas de trabalho, e muito raramente ocorre um treinamento mais aprofundado. Este fato juntamente com o fato de não haverem na empresa muitas oportunidades, demonstra que a empresa não oferece condições favoráveis de progresso. Isto ocasiona a desmotivação e leva a insatisfação de muitos funcionários.

O Gráfico 82 expressa esses dados.

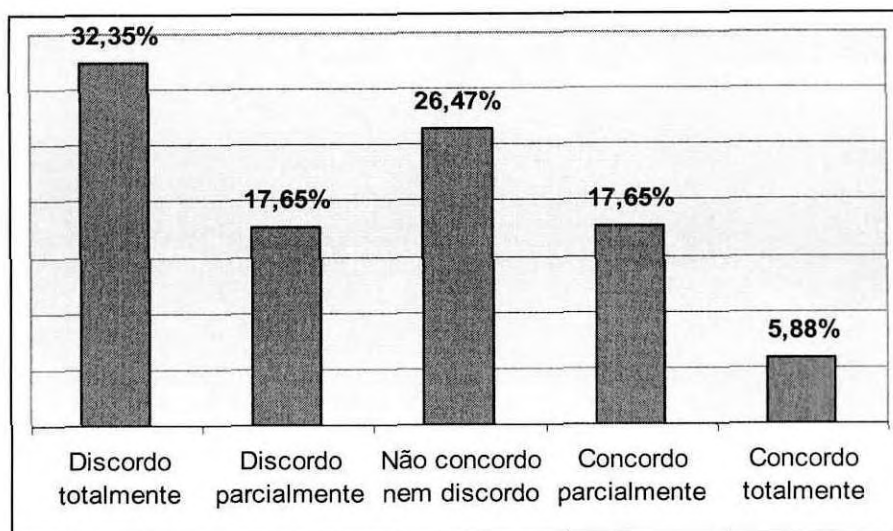


Gráfico 82: Aperfeiçoamento profissional – Teledata
 Fonte: Dados Primários

4.5.3 Fatores comportamentais (Bloco 3) – Teledata

O terceiro fator interveniente na qualidade da vida dos trabalhadores trata dos fatores comportamentais, ou seja, avalia o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao seu bem-estar psicológico, emocional e social em situação de trabalho. Para tanto, foram investigados os seguintes indicadores: motivação no ambiente; elogios, identificação com o cargo, percepção do significado do cargo, possibilidades de crescimento profissional e oportunidades de desenvolvimento pessoal, relacionamento com os colegas, orientação técnica fornecida pelo superior para o desempenho das atividades, apoio sócio-emocional recebido do superior, capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer suas próprias falhas, *feedback* positivo e negativo recebidos, reconhecimento da empresa pelo seu trabalho, tratamento igualitário, gestão participativa, autonomia em nível do cargo, segurança de permanecer na empresa, promoções e comemorações.

Afirmativa 23. Sinto-me motivado ao chegar no ambiente de trabalho.

Tabela 83 – Motivação - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	5,88%	5,88%
Discordo parcialmente	7	9	20,59%	26,47%
Não concordo nem discordo	6	15	17,65%	44,12%
Concordo parcialmente	11	26	32,35%	76,47%
Concordo totalmente	8	34	23,53%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

A Teledata pode considerar como positivo o aspecto motivação ao chegar no ambiente de trabalho. Sendo que 23,53% se sentem totalmente motivados ao chegar no ambiente de trabalho e 17,65% sentem-se parcialmente motivados. A moda 4 expressa satisfação parcial com este subfator. Porém essa afirmativa requer atenção especial, pois um funcionário que não sente vontade de vir trabalhar pode estar relacionado a fatores de incentivo que a empresa está deixando de oferecer.

O Gráfico 83 retrata essa situação.

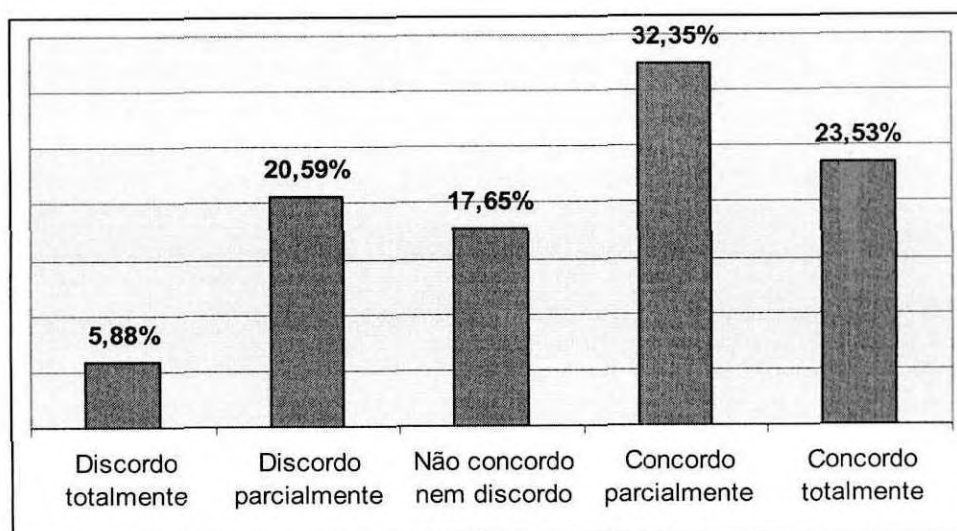


Gráfico 83: Motivação - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 24. Você acha importante seu chefe elogiar seu trabalho.

Tabela 84 – Motivação – Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	2,94%	2,94%
Discordo parcialmente	0	1	0,00%	2,94%
Não concordo nem discordo	1	2	2,94%	5,88%
Concordo parcialmente	5	7	14,71%	20,59%
Concordo totalmente	27	34	79,41%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Ainda sob o aspecto motivacional, 79,41% concordam totalmente que os elogios do chefe os motivam, e 14,71% concordam parcialmente. Diante deste resultado, nota-se que apenas 01 colaborador não concorda. A moda 5 caracteriza a satisfação total.

O Gráfico 84 demonstra os percentuais da análise.

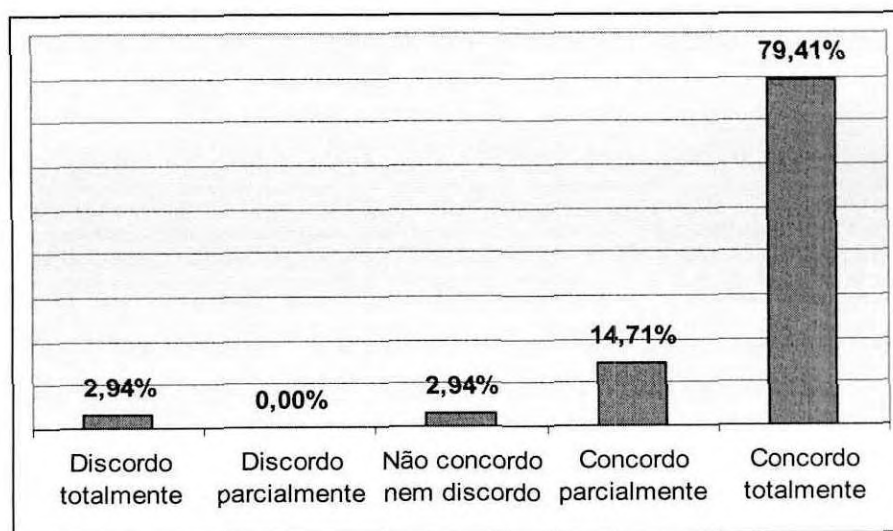


Gráfico 84: Motivação – Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 25. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer.

Tabela 85 – Identificação com o Cargo - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	5,88%	5,88%
Discordo parcialmente	2	4	5,88%	11,76%
Não concordo nem discordo	5	9	14,71%	26,47%
Concordo parcialmente	14	23	41,18%	67,65%
Concordo totalmente	11	34	32,35%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

A identificação com o cargo, ou seja, o fato de o colaborador gostar do que faz é um ponto essencial para a qualidade de vida no trabalho, pois é impossível obter prazer no trabalho sem gostar das tarefas desempenhadas, investigou-se então o posicionamento dos trabalhadores sobre esse aspecto e constatou-se que 32,35% encontram-se satisfeitos e realizados, 41,18% concordam parcialmente.

Apesar de que o grau de satisfação com esse item ainda possa ser melhorado, julga-se positivo que a grande maioria dos colaboradores perceba a contribuição do seu trabalho para a empresa como um todo. Sendo assim, a moda 4 demonstra a satisfação parcial.

O Gráfico 85 demonstra esses dados.

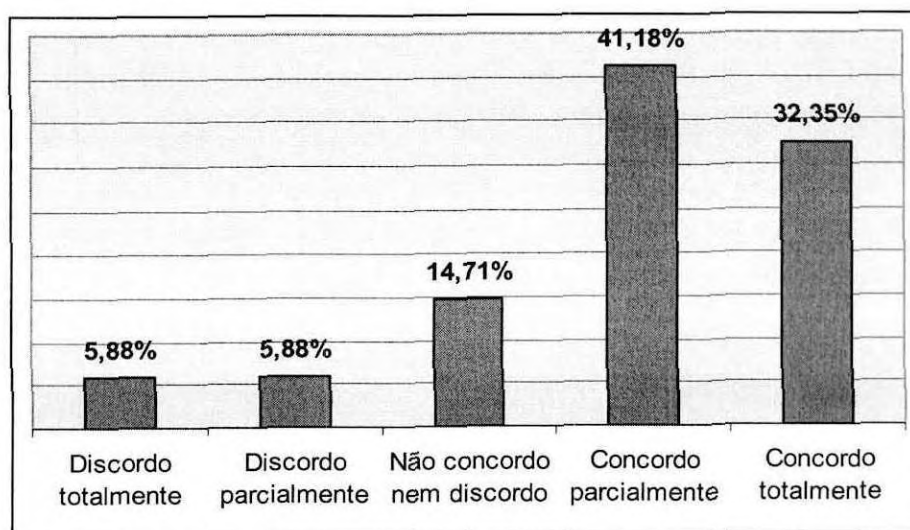


Gráfico 85: Identificação com Cargo - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 26. Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no trabalho dos outros e nos resultados.

Tabela 86 – Significação do Cargo – Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	2,94%	2,94%
Discordo parcialmente	0	1	0,00%	2,94%
Não concordo nem discordo	2	3	5,88%	8,82%
Concordo parcialmente	14	17	41,18%	50%
Concordo totalmente	17	34	50%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Da mesma forma que os funcionários da GISUT/FL, o indicador significação com o cargo foi percebido pelos colaboradores Teledata de forma bem positiva. É importante ressaltar que buscou-se verificar se o trabalhador tinha consciência da importância das suas atividades para o trabalho dos colegas. De acordo com os resultados da pesquisa, 50% dos colaboradores têm total consciência, e 41,18% tem parcial consciência. A moda 5 comprova que os colaboradores da Teledata estão satisfeitos com a significação do seu cargo.

O Gráfico 86 ilustra esses dados.

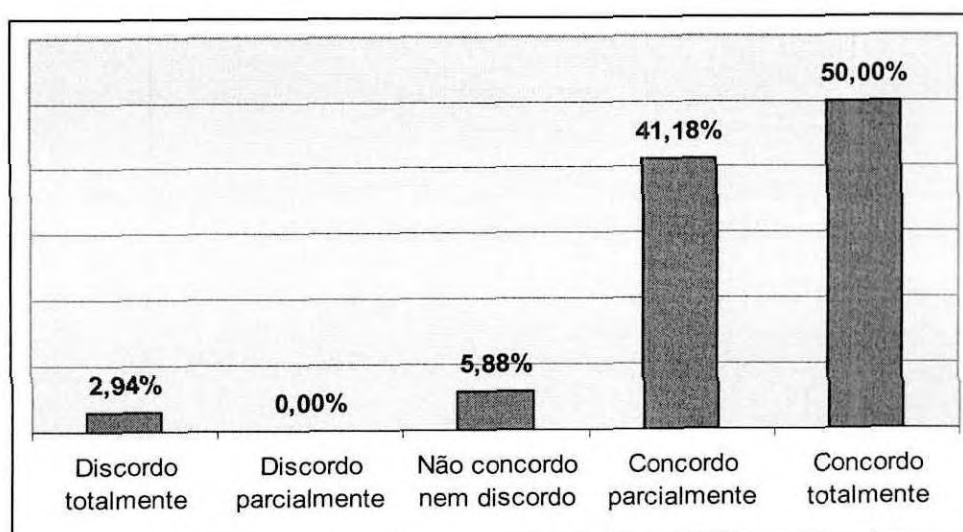


Gráfico 86: Significação do Cargo - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 27. A Teledata oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.

Tabela 87 – Crescimento Profissional - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	5,88%	5,88%
Discordo parcialmente	4	6	11,76%	17,65%
Não concordo nem discordo	9	15	26,47%	44,12%
Concordo parcialmente	9	24	26,47%	70,59%
Concordo totalmente	10	34	29,41%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação às oportunidades de carreira e crescimento profissional oferecidas pela Teledata, de modo geral os colaboradores da Teledata apresentam opiniões variadas, mas tendem a satisfação. A moda 5 demonstra a satisfação total.

Cerca de 29,41% dos respondentes concordam que exista oportunidade de crescimento de carreira. Pelo fato de tratar-se a empresa com um número considerável de funcionários no contrato Caixa, a maioria dos funcionários não sabe que se aberta uma vaga a oportunidade é dada a todos os funcionários da Teledata espalhados pelo Brasil.

Sendo assim, não há muita oportunidade de crescimento profissional. Deste modo, faz com que alguns colaboradores fiquem desmotivados, pois independente de seu esforço sabem que não terão as esperadas promoções.

O Gráfico 87 demonstra esses dados.

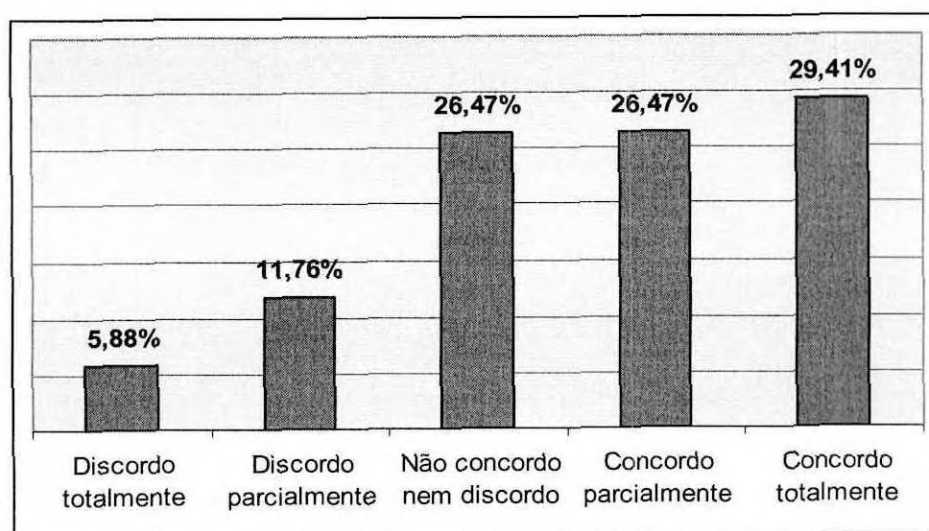


Gráfico 87: Crescimento Profissional – Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 28. Meu trabalho proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Tabela 88 - Desenvolvimento Pessoal - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	2	2	5,88%	5,88%
Discordo parcialmente	3	5	8,82%	14,71%
Não concordo nem discordo	4	9	11,76%	26,47%
Concordo parcialmente	15	24	44,12%	70,59%
Concordo totalmente	10	34	29,41%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere ao desenvolvimento pessoal, a maioria dos entrevistados acredita que o trabalho proporciona desenvolvimento pessoal, ou seja, 29,41% concorda totalmente e 44,12% concorda parcialmente. A moda 4 demonstra a parcial satisfação.

O Gráfico 88 ilustra esses dados.

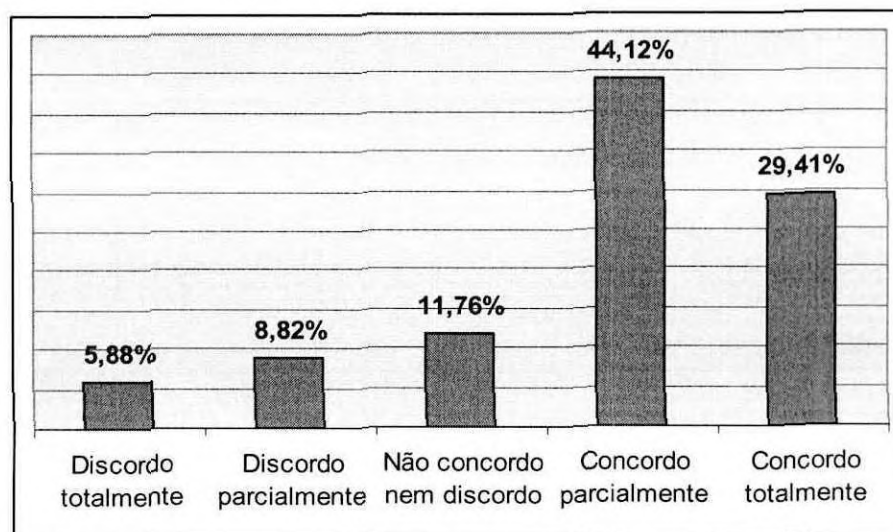


Gráfico 88: Desenvolvimento Pessoal - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 29. Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias.

Tabela 89 – Relacionamento com os colegas - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	2,94%	2,94%
Discordo parcialmente	0	1	0,00%	2,94%
Não concordo nem discordo	4	5	11,76%	14,71%
Concordo parcialmente	12	17	35,29%	50%
Concordo totalmente	17	34	50%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação ao relacionamento com os colegas, os colaboradores da Teledata obtiveram um resultado positivo, conforme se pode verificar pela moda 5. Sendo que 50% concordam totalmente enquanto 35,29% concordam parcialmente. Apenas um respondente da Teledata, da mesma forma que aconteceu com a GISUT/FL, respondeu que se sente totalmente insatisfeito com esse indicador.

Esse resultado é bastante animador, pois o ambiente de amizade e cooperação propicia um clima agradável no ambiente de trabalho, mantendo a equipe mais unida, motivada e estimulada a criar e produzir com qualidade. Principalmente em atividades fora do ambiente, em que os próprios colaboradores organizam jogos de futebol e churrascos.

O Gráfico 89 ilustra esses dados.

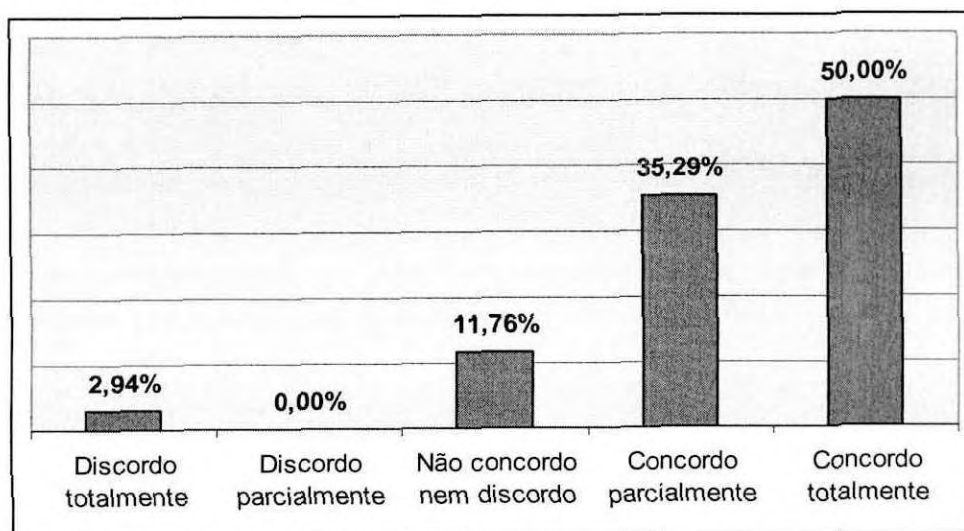


Gráfico 89: Relacionamento com os colegas - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 30. Recebo orientações do meu chefe imediato para executar minhas atividades e conto com seu apoio para resolver problemas profissionais.

Tabela 90 – Informação técnica fornecida pelo superior - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	2,94%	2,94%
Discordo parcialmente	5	6	14,71%	17,65%
Não concordo nem discordo	4	10	11,76%	29,41%
Concordo parcialmente	5	15	14,71%	44,12%
Concordo totalmente	19	34	55,88%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

De forma geral, a maioria dos colaboradores mostraram-se satisfeitos com o aspecto orientação técnica fornecida pelo superior, que avaliou a percepção dos trabalhadores com relação ao suporte oferecido pelo superior imediato para o desempenho de suas atividades.

Concordam totalmente com essa afirmativa 55,88% e concordam parcialmente 14,71%. Entretanto, 14,71% discordam parcialmente e 2,94% discordam totalmente. Essa avaliação apesar de ser positiva, sugere a empresa um programa de capacitação às chefias, buscando desenvolver suas habilidades técnicas, e também, gerenciais. Para que todos tenham essa percepção. A moda percebida foi 5.

O Gráfico 90 ilustra esses dados.

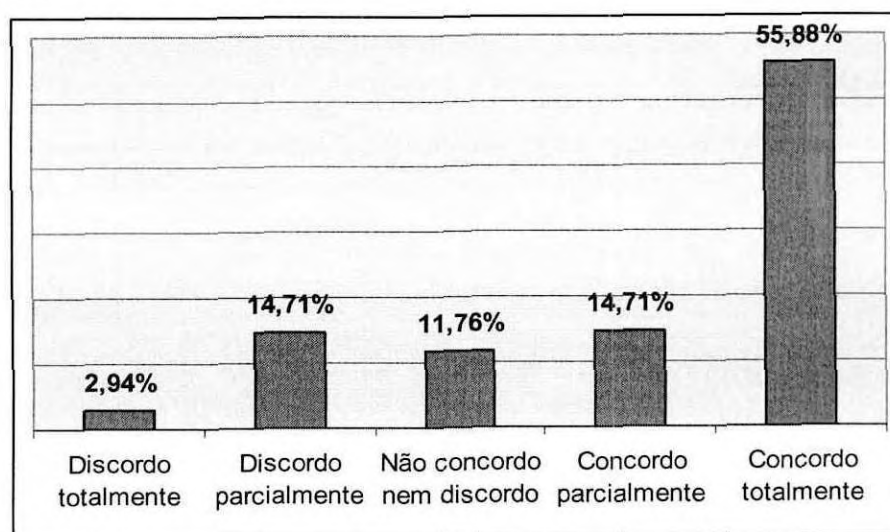


Gráfico 90: Informação técnica fornecida pelo superior - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 31. Meu chefe imediato tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.

Tabela 91 – Apoio emocional recebido pelo superior - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	3	3	8,82%	8,82%
Discordo parcialmente	4	7	11,76%	20,59%
Não concordo nem discordo	1	8	2,94%	23,53%
Concordo parcialmente	12	20	35,29%	58,82%
Concordo totalmente	14	34	41,18%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

O apoio sócio-emocional recebido pelo superior, ou seja, disponibilidade da chefia em ouvir, com interesse e empatia, os problemas pessoais de sua equipe, que afetem seu desempenho no trabalho, obtiveram a moda 5, o que demonstra alta satisfação. Isto se deve ao fato de os colaboradores poderem chegar à chefia e expor sua posição. Existe dentro da empresa o livre arbítrio da comunicação, onde esta se realiza da chefia para outros funcionários como também ocorre do contrário. A chefia está pronta a ouvir sugestões de todos e sua sala está sempre aberta para todos, seja para tirar dúvidas em relação ao trabalho ou ainda discutir sobre o modo como se realiza alguma tarefa, estando aberta a discutir e encontrar a melhor solução.

O Gráfico 91 ilustra esses dados.

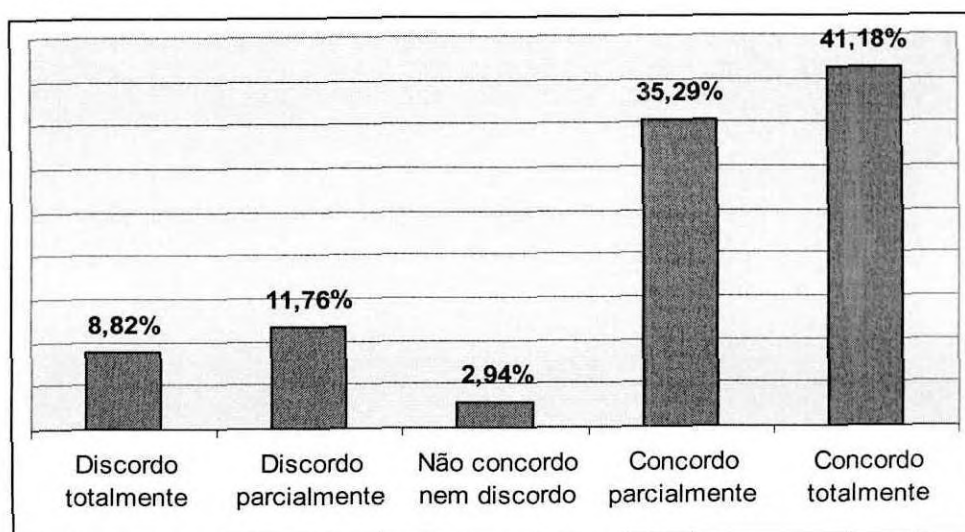


Gráfico 91: Apoio emocional recebido pelo superior – Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 32. Sinto-me à vontade para discordar do meu chefe, ele ouve e respeita a opinião de sua equipe.

Tabela 92 – Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas – Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	1	1	2,94%	2,94%
Discordo parcialmente	6	7	17,65%	20,59%
Não concordo nem discordo	5	12	14,71%	35,29%
Concordo parcialmente	10	22	29,41%	64,71%
Concordo totalmente	12	34	35,29%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto à capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas, a moda observada foi 5. Apesar da maioria dos colaboradores (35,29%) concordarem totalmente com a afirmativa e 29,41% concordarem parcialmente, esse aspecto ainda pode ser melhorado, a fim de tornar o relacionamento entre gestores e equipe mais democrático.

Trata-se de uma chefia que dá total liberdade de acesso de seus funcionários a ela. Seja para: tirar dúvidas, pedir autorização ou dar idéias. Esta proximidade junto à supervisão indica o quanto os funcionários têm liberdade em relação à supervisão.

O Gráfico 92 ilustra esses dados.

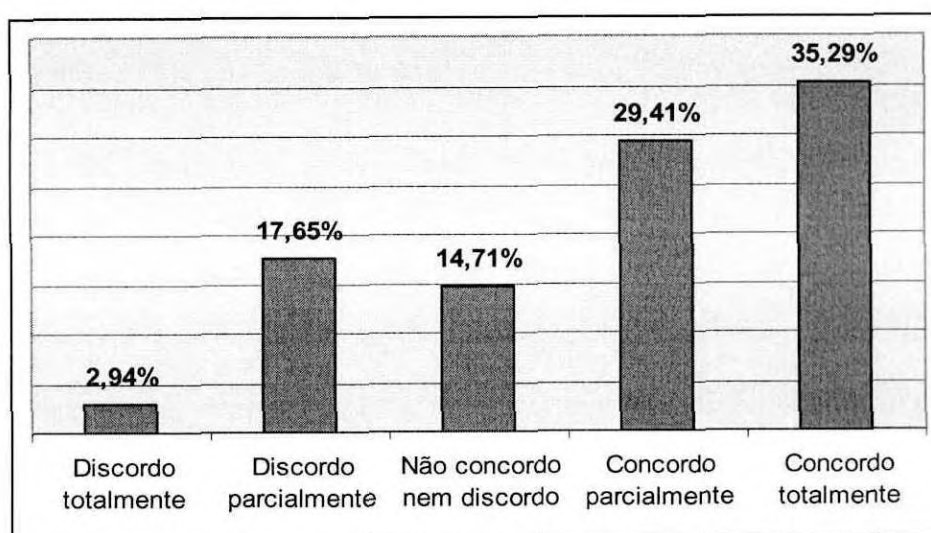


Gráfico 92: Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 33. Meu chefe costuma me dar retorno, positivo e negativo, sobre meu desempenho no trabalho.

Tabela 93 – *Feedback* - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	3	3	8,82%	8,82%
Discordo parcialmente	4	7	11,76%	20,59%
Não concordo nem discordo	8	15	23,53%	44,12%
Concordo parcialmente	10	25	29,41%	73,53%
Concordo totalmente	9	34	26,47%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação ao *feedback* positivo e negativo recebido de seu superior por seu desempenho no cargo constatou-se a moda 4, demonstrando a satisfação parcial. Em termos percentuais: 26,47% concordam totalmente que o chefe costuma dar retorno positivo e negativo, 29,41% concordam parcialmente, 23,53% não concordam nem discordam, 11,76% discordam parcialmente e 8,82% discordam, defendendo a idéia que o chefe não dá retorno algum sobre o desempenho no trabalho.

Sendo assim, o fato de que a maioria tende a estar satisfeito com o *feedback* do chefe, é importante que o gestor dedique um pouco mais de atenção ao retrocesso fornecido a sua equipe, buscando melhorar o desempenho dos colaboradores insatisfeitos.

O Gráfico 93 expressa esses dados.

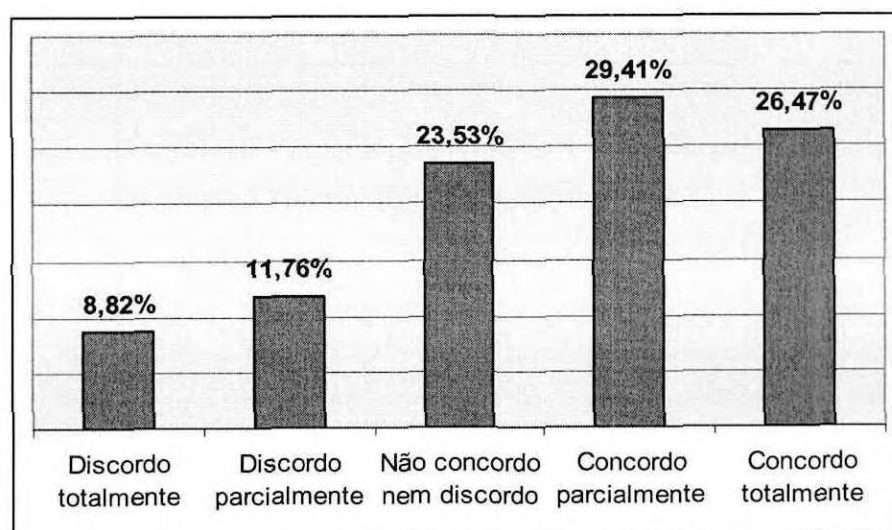


Gráfico 93: *Feedback* - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 34. Minha atuação e dedicação com o trabalho são reconhecidas pela Teledata.

Tabela 94 – Reconhecimento pelo trabalho - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	8	8	23,53%	23,53%
Discordo parcialmente	6	14	17,65%	41,18%
Não concordo nem discordo	4	18	11,76%	52,94%
Concordo parcialmente	11	29	32,35%	85,29%
Concordo totalmente	5	34	14,71%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Buscou-se descobrir, ainda, a percepção da população sobre o reconhecimento da empresa pelo seu desempenho no trabalho, sendo este um aspecto de grande importância para a motivação, moral e satisfação dos trabalhadores. Os colaboradores da Teledata tiveram opiniões bastante variadas: 14,71% concordam totalmente que a Teledata reconhece a sua atuação e dedicação no trabalho, 32,35% concordam parcialmente, 11,76% não concordam nem discordam, e 23,53% discordam totalmente. A moda 4 é considerada como pouco satisfatória devido à variedade de respostas.

O Gráfico 94 ilustra esses dados.

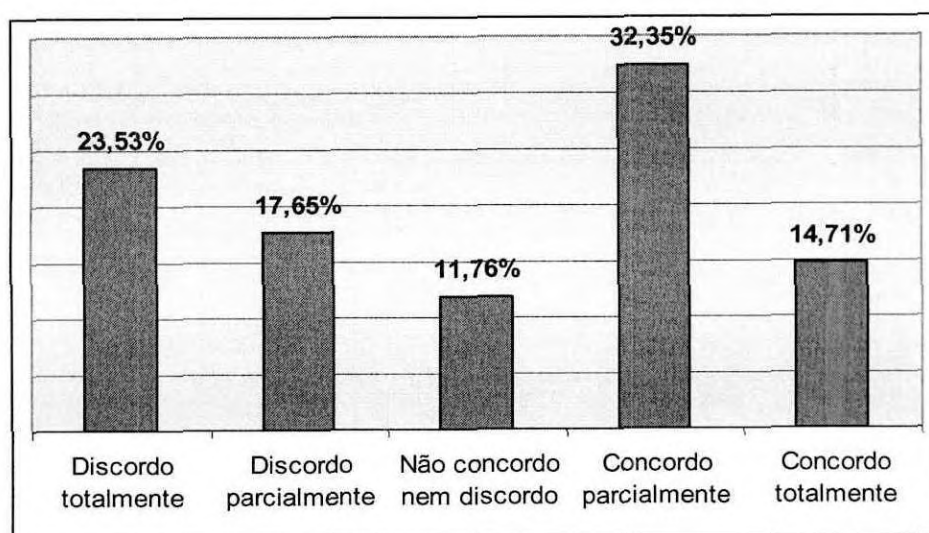


Gráfico 94: Reconhecimento pelo trabalho - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 35. Na Teledata, todos os colaboradores são tratados de forma igualitária, imparcial e justa, sem favoritismo.

Tabela 95 – Trabalho imparcial - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	11	11	32,35%	32,35%
Discordo parcialmente	3	14	8,82%	41,18%
Não concordo nem discordo	4	18	11,76%	52,94%
Concordo parcialmente	10	28	29,41%	82,35%
Concordo totalmente	6	34	17,65%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Neste aspecto o resultado da análise nos mostra que na Teledata também existe favoritismo e desigualdade no tratamento com alguns colaboradores, como na GISUT/FL. Podemos comprovar essa interpretação pois a moda obtida foi 1, caracterizando a insatisfação total com essa afirmativa.

O Gráfico 95 demonstra esse resultado.

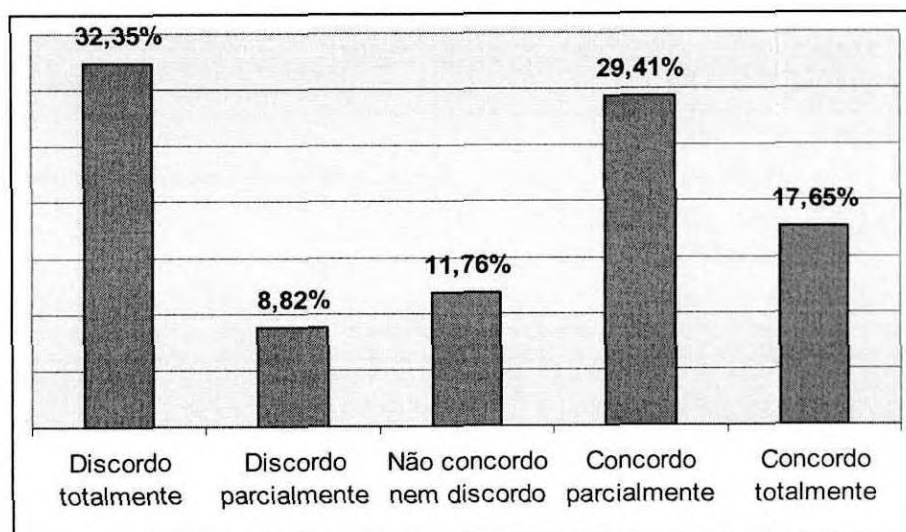


Gráfico 95: Trabalho imparcial - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 36. Os colaboradores da Teledata, frequentemente, participam na solução de problemas e decisões na empresa.

Tabela 96 – Gestão Participativa - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	10	10	29,41%	29,41%
Discordo parcialmente	7	17	20,59%	50,00%
Não concordo nem discordo	7	24	20,59%	70,59%
Concordo parcialmente	6	30	17,65%	88,24%
Concordo totalmente	4	34	11,76%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Outro aspecto de insatisfação dos colaboradores da Teledata é em relação à Gestão Participativa, cuja moda foi 1.

Por ser tratar de uma empresa terceirizada todas as decisões precisam do consentimento do pessoal Caixa. Tal fato demonstra que os funcionários não possuem autonomia, onde dependendo da situação e tendo o grau de conhecimento sobre o problema, não podem decidir por eles mesmos.

Apesar do fato de suas idéias e sugestões a serem escutadas e analisadas, mas não é de certeza que está seja posta em execução. E também, por não ser em todos os processos decisórios que sejam convidados a participar, apenas nos mais operacionais.

O Gráfico 96 ilustra esses dados.

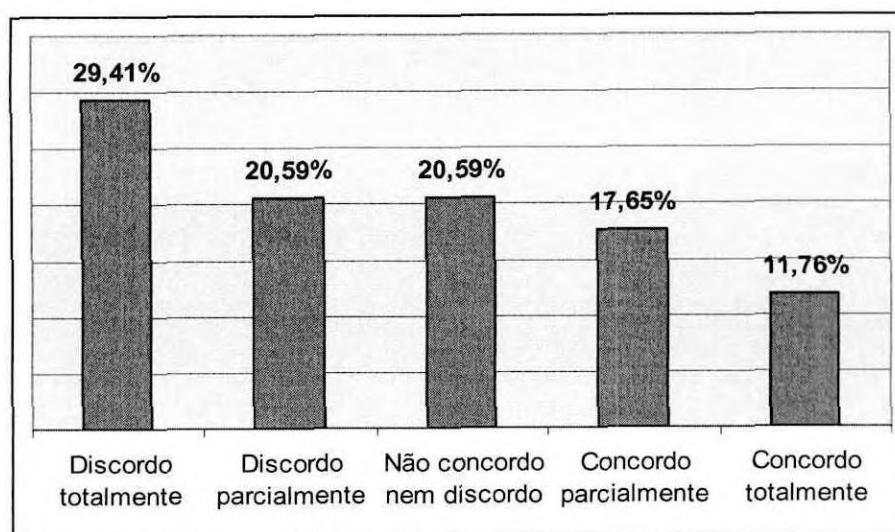


Gráfico 96: Gestão Participativa - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 37. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.

Tabela 97 – Autonomia em nível de cargo - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	6	6	17,65%	17,65%
Discordo parcialmente	4	10	11,76%	29,41%
Não concordo nem discordo	8	18	23,53%	52,94%
Concordo parcialmente	12	30	35,29%	88,24%
Concordo totalmente	4	34	11,76%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação à autonomia em nível de cargo, ou seja, a liberdade, responsabilidade, independência do trabalhador na execução de suas atividades, os colaboradores da Teledata obtiveram a moda 4. Em termos percentuais, 11,76% concordam totalmente, 35,29% concordam parcialmente, 23,53% não concordam nem discordam, 11,76% discordam parcialmente e 17,65% discordam totalmente. Assim, nota-se uma leve tendência à satisfação.

Isto desagrade alguns funcionários, pois existem situações em que eles mesmos podem decidir e não podem. Como consequência o processo de solução é mais demorado. Desta forma, falta autonomia na execução de suas atividades, o que os desagrade.

O Gráfico 97 ilustra esse resultado.

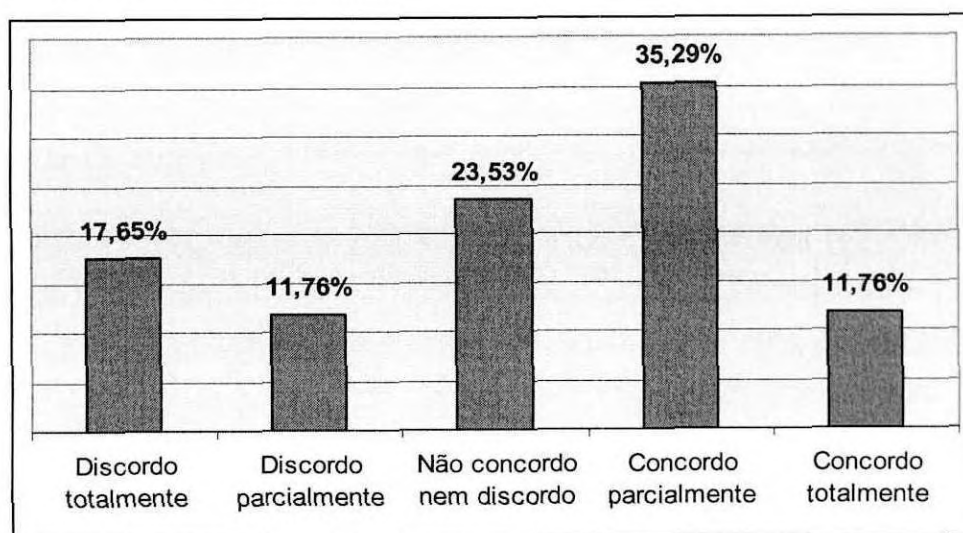


Gráfico 97: Autonomia em nível de cargo - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 38. Tenho certeza que se, desempenhar corretamente minhas atribuições, não serei demitido.

Tabela 98 – Segurança de Emprego - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	4	4	11,76%	11,76%
Discordo parcialmente	3	7	8,82%	20,59%
Não concordo nem discordo	8	15	23,53%	44,12%
Concordo parcialmente	8	23	23,53%	67,65%
Concordo totalmente	11	34	32,35%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação ao subfator segurança do emprego, que visa investigar a opinião dos colaboradores quanto a sua permanência na empresa, a grande maioria (32,35%) concorda totalmente que a Teledata não irá demití-los se desempenharem corretamente suas funções, ou seja, a organização proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego. A moda 5 demonstra satisfação total.

O Gráfico 98 ilustra esses dados.

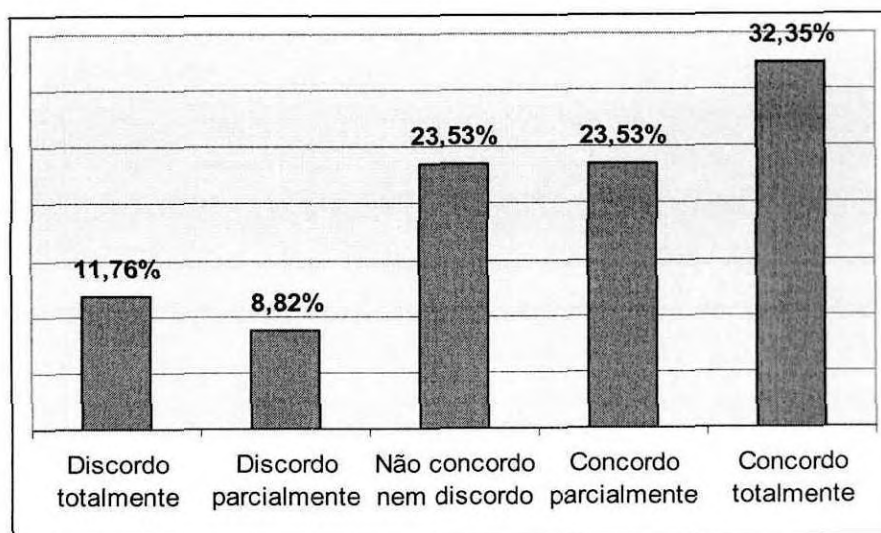


Gráfico 98: Segurança de emprego - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 39. As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem.

Tabela 99 – Promoções - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	9	9	26,47%	26,47%
Discordo parcialmente	4	13	11,76%	38,24%
Não concordo nem discordo	6	19	17,65%	55,88%
Concordo parcialmente	9	28	26,47%	82,35%
Concordo totalmente	6	34	17,65%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere às promoções, houve um empate. Ou seja, 9 colaboradores discordam totalmente que as promoções são dadas as pessoas que realmente merecem, e 9 colaboradores concordam parcialmente. Desta forma, entende-se que existem distorções nas promoções. A moda obtida neste subfator é 1 e 4, insatisfação total e satisfação parcial, respectivamente.

Ao relacionarmos esse resultado com a teoria da Equidade, em que o indivíduo faz uma avaliação subjetiva, que não precisa necessariamente corresponder a um fato real. Desta avaliação depende a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas. Elucidando, um trabalhador pode considerar que seu colega de trabalho é menos eficiente na realização das atividades do que ele e mesmo assim, seu supervisor dá mais atenção para o seu colega. Este fato pode não estar ocorrendo, porém o trabalhador poderá ficar insatisfeito e até vir a diminuir seu ritmo de trabalho, em função de uma visão subjetiva dos fatos.

Este episódio foi observado na Teledata quando aconteceram várias promoções, onde mais de uma pessoa foi indicada para ser promovida e nem todas foram. Neste caso, os profissionais não escolhidos pareciam desanimados e injustiçados.

O Gráfico 99 ilustra esses dados.

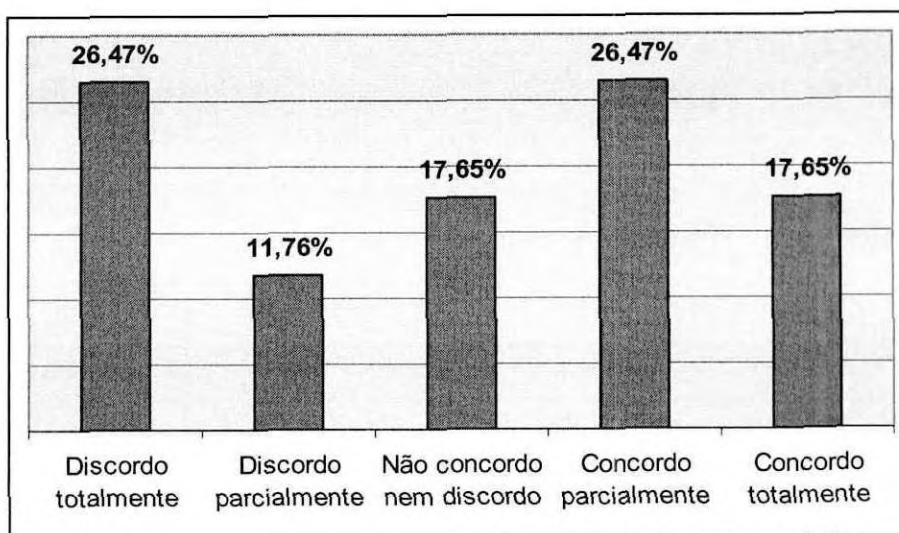


Gráfico 99: Promoções - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 40. Comemoram-se metas alcançadas e datas especiais.

Tabela 100 – Comemorações - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	12	12	35,29%	35,29%
Discordo parcialmente	4	16	11,76%	47,06%
Não concordo nem discordo	10	26	29,41%	76,47%
Concordo parcialmente	6	32	17,65%	94,12%
Concordo totalmente	2	34	5,88%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Com relação às comemorações, as repostas foram crescendo em direção a insatisfação. A moda 1 demonstra a insatisfação total do indivíduo com este subfator. Sendo assim, esse resultado pode ser justificado pelo fato de que a Teledata não tem o hábito de incentivar qualquer tipo de comemoração, seja pelas metas alcançadas ou em datas especiais.

De acordo com a Teoria de Determinação de Metas a intenção de trabalhar em direção a uma meta é fonte de motivação de trabalho. As metas dizem respeito ao que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar, e quando estas são alcançadas devem ser comemoradas para que se estimule a conquista de outras.

O Gráfico 100 ilustra esses dados.

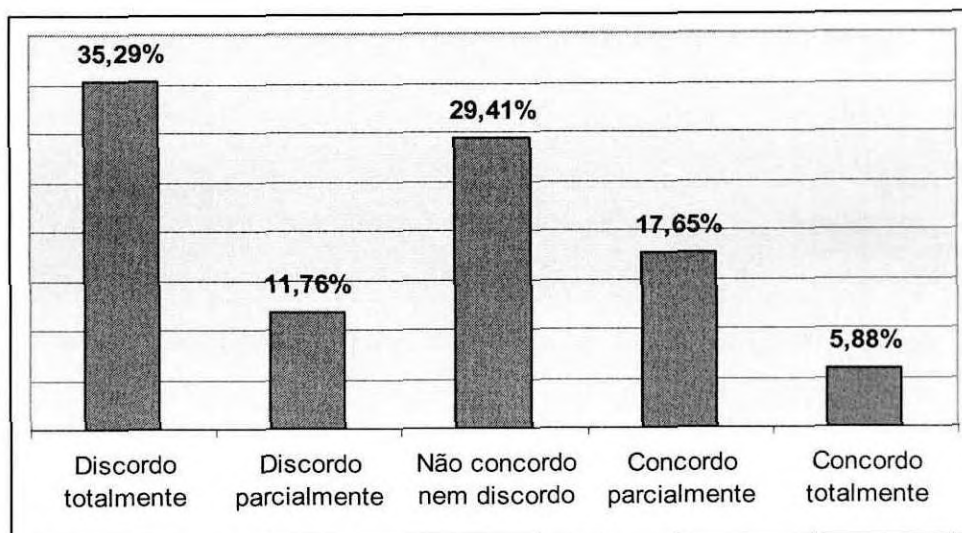


Gráfico 100: Comemorações - Teledata
Fonte: Dados Primários

4.5.4 Fatores econômicos (Bloco 4) – Teledata

O quarto fator interveniente na qualidade da vida dos trabalhadores trata dos fatores econômicos, ou seja, avalia o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao seu salário. Para tanto, foram investigados os seguintes indicadores: remuneração, equidade salarial externa, equidade salarial interna, motivação e salário e benefícios.

Afirmativa 41. Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.

Tabela 101 – Remuneração - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	6	6	17,65%	17,65%
Discordo parcialmente	9	15	26,47%	44,12%
Não concordo nem discordo	6	21	17,65%	61,76%
Concordo parcialmente	12	33	35,29%	97,06%
Concordo totalmente	1	34	2,94%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere à remuneração, os colaboradores da Teledata apresentaram a moda 4, ou seja, demonstraram satisfação parcial em relação aos seus salários.

Cerca de 35,29% dos respondentes concordam parcialmente que os salários pagos sejam adequados com a função. Pelo fato de que as funções dentro da empresa são de grande responsabilidade e pelo diário volume do serviço.

Segundo Nadler e Lawler (apud STONER;FREEMAN, p.329,1999) as recompensas devem ser motivadoras e adequadas aos indivíduos. Recompensas pequenas significarão motivações pequenas. Sugere-se que a Teledata de autonomia aos supervisores para que eles possam administrar as recompensas necessárias para a sua equipe.

O Gráfico 101 comprova esses dados.

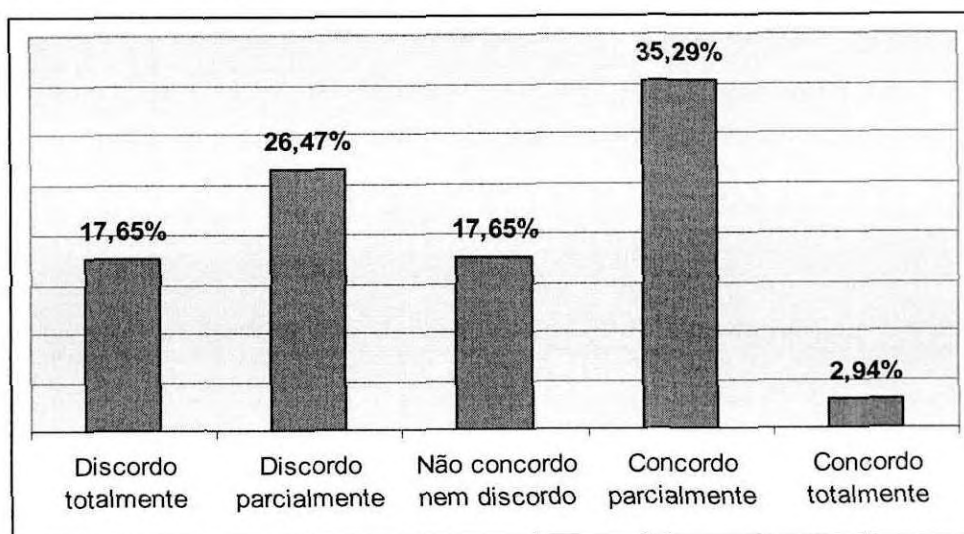


Gráfico 101: Remuneração - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 42. Os salários pagos pela Teledata são semelhantes aos pagos por outras empresas.

Tabela 102 – Equidade salarial externa – Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	9	9	26,47%	26,47%
Discordo parcialmente	11	20	32,35%	58,82%
Não concordo nem discordo	7	27	20,59%	79,41%
Concordo parcialmente	5	32	14,71%	94,12%
Concordo totalmente	2	34	5,88%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Comparando os salários da Teledata com outras empresas, os colaboradores acreditam que é inferior, ou seja, a moda 2, demonstra a insatisfação parcial.

O Gráfico 102 comprova esses dados.

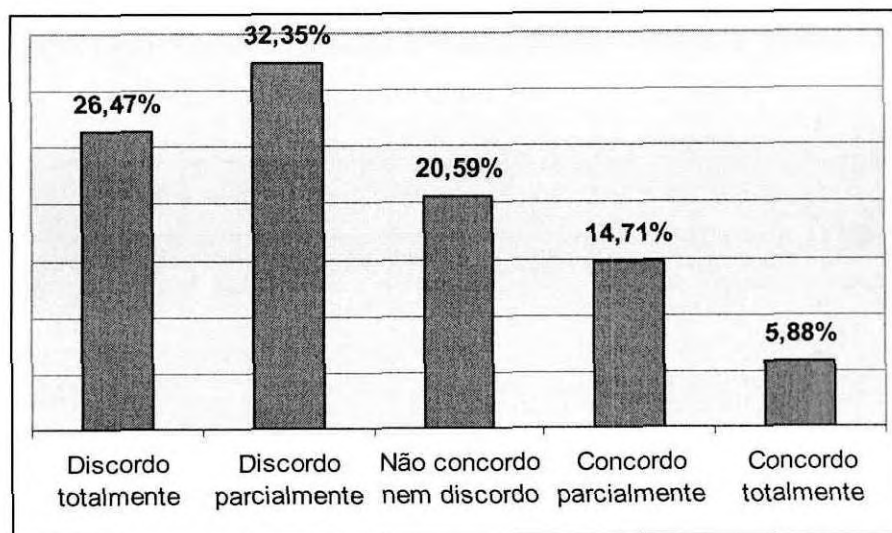


Gráfico 102: Equidade salarial externa - Teledata
Fonte: Dados Primários

Afirmativa 43. Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos outros cargos da Teledata.

Tabela 103 – Equidade salarial interna Salários - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	4	4	11,76%	11,76%
Discordo parcialmente	7	11	20,59%	32,35%
Não concordo nem discordo	10	21	29,41%	61,76%
Concordo parcialmente	11	32	32,35%	94,12%
Concordo totalmente	2	34	5,88%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

No que se refere ao comparativo dos salários internos, a moda observada foi 4 - satisfação parcial. Desta avaliação depende a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas. Elucidando, um trabalhador pode considerar que seu colega de trabalho é menos eficiente na realização das atividades do que ele e mesmo assim, seu supervisor dá mais atenção para o seu colega. Este fato pode não estar ocorrendo, porém o trabalhador poderá ficar insatisfeito e até vir a diminuir seu ritmo de trabalho, em função de uma visão subjetiva dos fatos.

A teoria da equidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro. Segundo Richard A. Cosier e Dan R. Dalton (apud STONER;FREEMAN, 1999, p.330), as pessoas buscam constantemente comparar os seus esforços e o quanto ganham para realizá-los, com os esforços e recompensas dos seus colegas. Ao perceberem que não está havendo

equidade nas recompensas recebidas, procuram adaptar-se ao esforço que os colegas estão despendendo. Por outro lado, as pessoas que se sentem mais recompensadas em relação às demais, também procuram se empenhar para justificar o que recebem. Os autores desta teoria dizem que há um limite de tolerância para as pessoas se sentirem vítimas de injustiças e que neste caso, chegam ao limite, ou seja, ao acontecer uma injustiça relativamente pequena, o indivíduo "*explode*". É neste momento que muitas pessoas passam a ser vistas como injustas ou rebeldes, porque do ponto de vista de quem presencia a cena, a pessoa não tem motivos para se comportar de tal maneira. Sendo assim, para a maioria dos indivíduos, as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras.

O Gráfico 103 expressa esses dados.

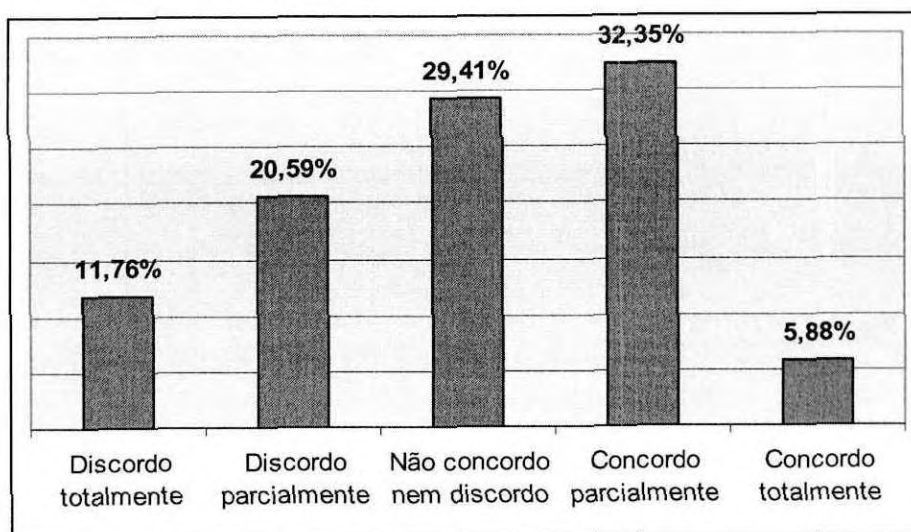


Gráfico 103: Equidade salarial interna - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 44. O aumento de salário lhe deixa mais motivado.

Tabela 104- Motivação e Salário - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	0	0	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0	0	0,00%	0,00%
Não concordo nem discordo	1	1	2,94%	2,94%
Concordo parcialmente	4	5	11,76%	14,71%
Concordo totalmente	29	34	85,29%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários (06/2006)

Com relação à vinculação de aumento de salário e motivação, não resta dúvida que tanto os funcionários da GISUT/FL quanto os colaboradores da Teledata ficariam mais

motivados com o aumento do salário. A moda 5, considerada o nível máximo da satisfação.

O Gráfico 104 expressa esses percentuais.

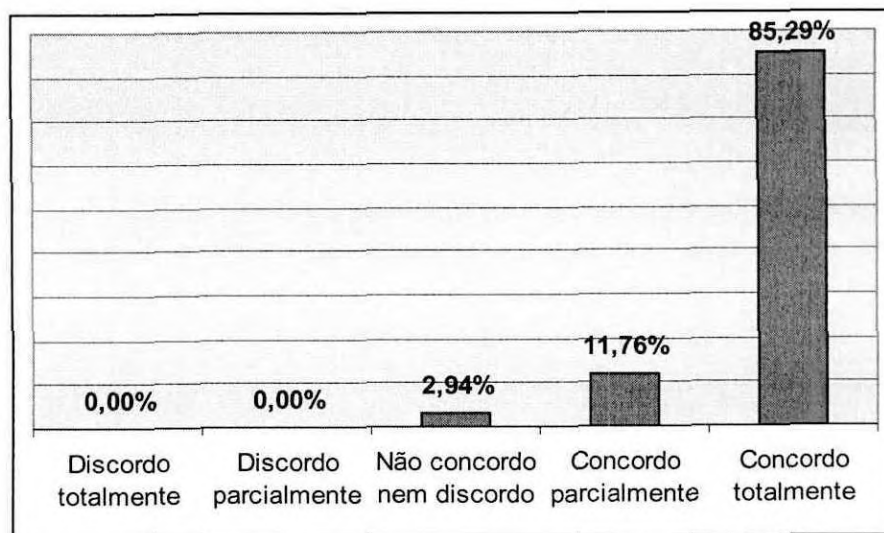


Gráfico 104: Motivação e Salário - Teledata

Fonte: Dados Primários

Afirmativa 45. O plano de benefícios oferecido pela Teledata atende às minhas necessidades.

Tabela 105 – Benefícios - Teledata

Opções de Resp.	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Rel.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Discordo totalmente	4	4	11,76%	11,76%
Discordo parcialmente	13	17	38,24%	50,00%
Não concordo nem discordo	5	22	14,71%	64,71%
Concordo parcialmente	9	31	26,47%	91,18%
Concordo totalmente	3	34	8,82%	100%
Total	34		100%	

Fonte: Dados Primários

Quanto ao plano de benefícios da empresa Teledata a moda é 2, insatisfação parcial. Com certeza esse é um dos fatores que mais gera insatisfação nos colaboradores. Nota-se que de 34 funcionários, apenas 3 (três) deles, o que corresponde a um percentual de 8,82%, sentem-se totalmente satisfeitos com os benefícios, e 26,47% concordam parcialmente (nove colaboradores). A maioria dos entrevistados, com 38,24% discordam parcialmente e 11,76% discordam totalmente.

Pode-se atribuir esse resultado ao fazer um comparativo com os funcionários da GISUT/FL. Além do plano de benefícios, que inclui plano de saúde/odontológico, ticket alimentação/refeição e vale transporte, ser três vezes maior que os da Teledata (ticket alimentação), o plano de saúde também é considerado superior aos da Teledata. Se formos

analisar este subfator de acordo com outras empresas do mesmo ramo, veremos que deixa muito a desejar ainda. Além do que, com a mudança de local, existem apenas 02 (dois) restaurantes e apenas um deles aceita o benefício alimentação em cartão, o que diminui ainda mais o aproveitamento deste.

Desta forma, o descontentamento neste subfator é uma variável que deve ser revista urgentemente, pois este é um dos fatores da desmotivação na Teledata e contribui negativamente para a QVT.

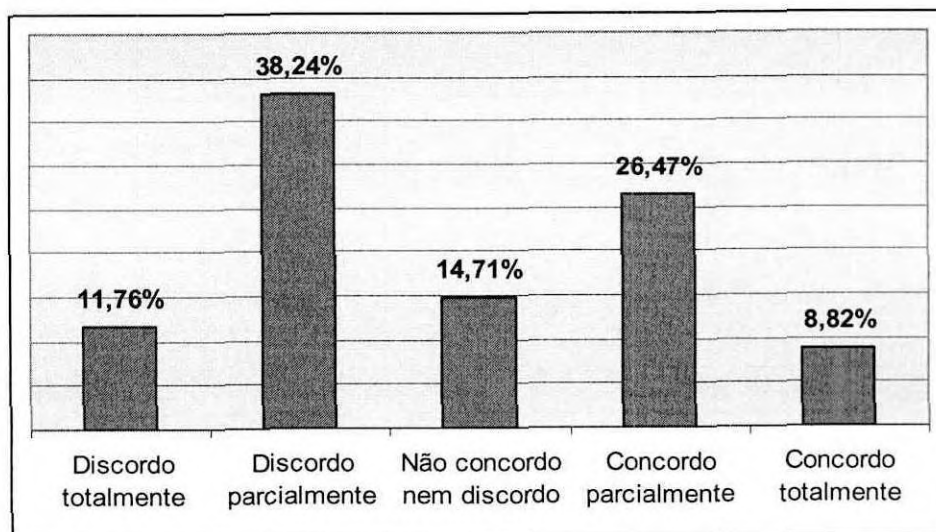


Gráfico 105: Benefícios - Teledata
Fonte: Dados Primários

4.6 Análise geral dos fatores de QVT – GISUT/FL e Teledata

Apresentada a análise e interpretação dos resultados correspondentes aos fatores e subfatores intervenientes na qualidade de vida dos colaboradores, tendo em vista as empresas a que pertencem, julgou-se oportuno apresentar a avaliação global dos fatores investigados, a fim de proporcionar uma visão geral dos mesmos e facilitar a comparação entre eles.

Inicialmente, apresentam-se a análise das médias obtidas por Bloco seguindo-se da análise global dos subfatores de QVT investigados em relação à média. A avaliação dos fatores de QVT, em relação às empresas pesquisadas, está representada na Tabela 106, e o Gráfico 106 ilustra esses dados.

Tabela106 – Moda Geral dos Elementos de QVT

Elementos de QVT	GISUT/FL	Teledata
Fatores Organizacionais	4	4
Fatores Ambientais	4	4
Fatores Comportamentais	4	5
Fatores Econômicos	2	4
Moda	4	4

Fonte: Dados Primários

A moda global da GISUT/FL e Teledata é 4, resultante de todos os fatores investigados em relação a sua qualidade de vida em situação de trabalho. Ainda, verifica-se que os colaboradores tanto da GISUT/FL quanto da Teledata sentem-se menos satisfeitos com os fatores econômicos.

Observando-se então a tabela 106, nota-se que os resultados devem melhorados, pois se conseguir elevar essas modas, a produtividade dessas empresas também aumentará, porque pessoas mais felizes são trabalhadores mais motivados, mais eficientes e mais criativos.

A avaliação global dos elementos investigados é apresentada na Tabela 107, apresentada a seguir.

Tabela 107 – Análise Descritiva dos Fatores de QVT

Afirmativas	Moda GISUT/FL	Moda Teledata
Q1	4	4
Q2	4	5
Q3	4	5
Q4	5	4
Q5	5	5
Q6	4	3
Q7	4	3
Q8	4	1
Q9	5	4
Q10	5	5
Q11	4	4
Q12	4	3;4
Q13	4	4
Q14	4	4
Q15	5	4
Q16	4	5
Q17	5	5
Q18	4	5
Q19	4	4
Q20	4	4
Q21	4	4
Q22	5	1
Q23	4	4

Q24	5	5
Q25	4	4
Q26	4	5
Q27	5	5
Q28	4	4
Q29	4;5	5
Q30	5	5
Q31	4	5
Q32	4	5
Q33	3;2	4
Q34	4	4
Q35	4	1
Q36	3	1
Q37	4	4
Q38	3	5
Q39	2	1;4
Q40	4	1
Q41	2	4
Q42	5	2
Q43	5	4
Q44	-	5
Q45	-	2
Moda	4	4

Fonte: Dados Primários

Analisando-se os resultados dessa Tabela no que diz respeito a GISUT/FL, conclui-se as modas que mais apresentam insatisfação referem-se às questões Q33 - trabalho imparcial (moda 2 e 3), Q36 - segurança no emprego (moda 3), Q38 - comemorações (moda 3), Q39 - remuneração (moda 2) e Q41 - equidade salarial interna (moda 2).

Sugere-se que esses fatores sejam trabalhados pela empresa pois, com um pouco mais de esforço, eles podem se tornar fonte de satisfação para os trabalhadores, aumentando, assim, sua motivação e comprometimento no desempenho de suas tarefas, contribuindo para a melhoria do desempenho da empresa.

Por outro lado, as questões Q04 - veículos de comunicação, Q05 - imagem interna da empresa, Q09 - envolvimento com PQT, Q10 - mudanças organizacionais, Q15 - condições físicas de trabalho, Q17 - disponibilidade de materiais e equipamentos, Q22 - motivação, Q24 - significado do cargo, Q27 - relacionamento com os colegas, Q29 - apoio emocional recebido pelo superior, Q30 - capacidade da chefia em receber críticas e reconhecer falhas, Q42 - motivação e salário e Q43 - benefícios, foram avaliados de forma satisfatória pela população-alvo (moda 5).

Ao analisarmos resultados da Tabela 107 no que diz respeito à Teledata, conclui-se que as questões Q08 - conhecimento e prática da missão, visão e valores da empresa (moda 1), Q22 - aperfeiçoamento profissional (moda 1), Q35 - trabalho imparcial (moda 1), Q36 - gestão participativa (moda 1), Q39 - promoções (moda 1;4), Q40 - comemorações (moda 1), Q42 - equidade salarial externa (moda 2) e Q45 - Benefícios (moda 2) revelaram insatisfação por parte dos respondentes.

Por outro lado, as questões Q02 - ritmo de trabalho, Q03 - rotatividade, Q05 - veículos de comunicação, Q10 - envolvimento com PQT, Q16 - higiene e organização do trabalho, Q17 - condições físicas de trabalho, Q18 - segurança no trabalho, Q24 - motivação, Q26 - significação do cargo, Q27 - crescimento profissional, Q29 - relacionamento com os colegas, Q30 - informação técnica fornecida pelo superior, Q31 - apoio emocional recebido pelo superior, Q32 - capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas, Q38 - segurança de emprego e Q44 - motivação e salário, foram avaliadas de forma bastante satisfatória pela população-alvo.

4.7 A QVT na GISUT/FL e Teledata

A pesquisa permitiu determinar o nível de satisfação dos funcionários da GISUT/FL e Teledata com os principais fatores intervenientes em sua QVT, além de traçar um perfil do trabalhador da empresa pesquisada.

4.7.1 Perfil do trabalhador da GISUT/FL

Através da análise estatística descritiva das variáveis demográficas investigadas, o estudo permitiu delinear o perfil da população pesquisada: o trabalhador da GISUT/FL é predominantemente um indivíduo do sexo masculino (72,22%), com idade média de 42 anos, casado (72,22%) e possui em média 2 dependentes (94,44%). Trabalha na empresa há 18 anos, em média, e, quanto ao grau de instrução, a maioria possui pós-graduação (44,44%).

A grande maioria dos funcionários ocupa os cargos de Analista Pleno e Analista Junior (33,34%) e ocupam cargos operacionais (83,33%). Destaca-se, no perfil do empregado da GISUT/FL, a idade avançada e o elevado tempo de permanência na empresa. Uma rotatividade extremamente baixa pode levar a empresa a não acompanhar as mudanças do mercado, ficando estagnada e assumindo uma posição frágil em relação aos concorrentes.

Acredita-se que, pelo fato de muitos colaboradores estarem atuando na empresa há muitos anos, tenham-se criado fortes vínculos de amizade entre estes e os dirigentes e, mesmo, de gratidão, por haverem dedicado grande parte de sua vida à empresa. Assim, deve existir um cuidado para que a permanência dos funcionários não seja definida por critérios pessoais, mas de competência técnica.

4.7.2 Perfil do trabalhador da Teledata

Através da análise estatística descritiva das variáveis demográficas investigadas, o estudo permitiu delinear o perfil da população pesquisada: o trabalhador da Teledata é predominantemente um indivíduo do sexo masculino (61,76%), com idade média de 26 anos, solteiro (70,59%) e não possuem dependentes (70,59%). Trabalha na empresa há 2 anos, em média, e, quanto ao grau de instrução, a maioria com superior incompleto (82,35%).

A grande maioria dos colaboradores (41,18%) ocupa o cargo de Técnico de Apoio a Microinformática e também, a Teledata é formada por 91,18% de cargos à nível operacional. Destaca-se, no perfil do empregado da GISUT/FL, a idade pouco avançada e o pouquíssimo tempo de permanência na empresa. O que revela uma rotatividade extremamente alta. Desta forma, deve existir um cuidado para que os colaboradores fiquem mais tempo na empresa evitando assim que está sirva apenas de alavanca curricular.

4.7.3 Diagnóstico da QVT

Os indicadores de qualidade de vida investigados na pesquisa foram transformados em afirmativas no instrumento de coleta de dados, para facilitar sua avaliação por parte dos respondentes. A percepção dos respondentes em relação às variáveis investigadas foi avaliada segundo uma escala intervalar de 5 pontos, onde “1” corresponde a “discordo totalmente” e “5”, a “concordo totalmente”, sendo os pontos “2”, “3” e “4” intermediários.

Considerando-se que todas as afirmativas fazem referência positiva aos respectivos indicadores de QVT, pode-se interpretar o grau de satisfação dos trabalhadores da GISUT/FL da seguinte forma:

- 1 - totalmente insatisfeito
- 2 - parcialmente insatisfeito
- 3 - neutro

4 - parcialmente satisfeito

5 - totalmente satisfeito

Os resultados gerais da pesquisa revelaram que os trabalhadores da GISUT/FL e Teledata sentem-se parcialmente satisfeitos com sua qualidade de vida em situação de trabalho, conforme revela a moda global (4) .

4.7.3.1 Elementos organizacionais

Nesse fator, verifica-se o grau de satisfação dos trabalhadores da GISUT/FL e Teledata. Sendo que o nível de satisfação dos respondentes com relação aos Elementos Organizacionais (moda 4) demonstra satisfação parcial.

O subfator que mais contribui para o descontentamento dos funcionários da Teledata com o aspecto organizacional foi o conhecimento e prática da missão, visão e valores (moda 1).

Analisando-se esse indicador, acredita-se que a realização de uma campanha interna de divulgação e incentivo à aplicação dessas políticas no dia-a-dia de trabalho, bem como o exemplo dos superiores, será o suficiente para melhorar o resultado desse indicador. Provavelmente, a disseminação da visão, missão e valores a todos os colaboradores irão facilitar a união de esforços entre as áreas, para atingir as metas globais da organização.

Na GISUT/FL não houve nenhum fator considerado como negativo ou insatisfeito em relação à qualidade de vida no trabalho.

4.7.3.2 Elementos ambientais

A moda apresentada pelos respondentes em relação aos Elementos Ambientais foi 4 mostrando-se também de satisfação parcial dos trabalhadores da GISUT/FL e Teledata.

O indicador que apresentou o menor índice de satisfação da Teledata referente ao aspecto ambiental se refere ao aperfeiçoamento profissional (moda 1), caracterizando a insatisfação total do indivíduo.

Na GISUT/FL não foi percebido nenhum fator que contribuisse para a insatisfação dos funcionários em relação aos fatores ambientais.

Entretanto, tanto a GISUT/FL quanto a Teledata deve se levar em consideração o ambiente externo da organização, pois para se atingir a QVT considera-se imprescindível olhar para o contexto familiar, social e econômico em que o indivíduo se encontra como ser total,

buscando assim o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado. E, também, proporcionar aos seus empregados atividades culturais e de lazer, extensivas as suas famílias, e realizar atividades que envolvam e beneficiem a comunidade em que vivem. Isso trará maior sensibilidade em relação a eles. No entanto, isto não é o bastante. É preciso mais.

Faz-se necessário, então, diminuir a distância entre o discurso e a prática, para que a QVT não seja apenas mais um modismo, mas que faça parte de um plano organizacional estratégico e não venha a desaparecer diante da primeira dificuldade a ser enfrentada. Um real investimento na QVT tornará o trabalho mais humanizado, favorecendo, além de um clima saudável de trabalho, a diminuição de acidentes, de afastamentos por problemas de saúde e de reclamações trabalhistas.

Sendo assim, o aperfeiçoamento profissional, visto pela maioria como um aspecto insatisfeito, e também, esta é dentre as atividades de gestão de pessoas, sem dúvida uma das áreas que melhor viabiliza as ações de preparação e desenvolvimento da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. O treinamento e desenvolvimento pode ser considerado parceiro e instrumentador das metas de bem-estar no trabalho. Por isso, deve-se dar maior atenção e direcionar esforços para a realização de treinamentos específicos da área de tecnologia.

4.7.3.3 Elementos comportamentais

A percepção dos funcionários da GISUT/FL quanto aos Elementos Comportamentais demonstra a satisfação parcial, conforme moda 4. Já na empresa Teledata, a moda 5 é considerada como satisfação total em relação a esses fatores (moda 5).

O subfator que mais contribuiu para este resultado da GISUT/FL em relação a QVT foi o trabalho imparcial, com moda 3 e 2. Apesar da moda revelar insatisfação parcial e neutralidade de satisfação, pode ser justificado pelo fato de existirem funcionários que trabalham há muito tempo na empresa e sejam privilegiados. Portanto, julga-se importante que a empresa identifique essas situações e que haja um esforço, por parte dos gestores, em tratar todos os funcionários de forma imparcial, igualitária e justa, sem referências ou preconceitos pessoais, pois o favorecimento de alguns funcionários em detrimento de outros é extremamente desestimulante, para aqueles que são marginalizados, e não produz, necessariamente, motivação nos preferidos, além de contribuir para o surgimento de conflitos, competitividade e desunião da equipe.

Já na empresa Teledata, apesar da moda 5 caracterizar a satisfação total do indivíduo, o subfator que expressa satisfação dos colaboradores e, relação aos fatores comportamentais refere-se ao trabalho imparcial e gestão participativa.

Desta forma, a percepção dos trabalhadores quanto à igualdade no tratamento dispensado aos colaboradores apresentou um nível reduzido de satisfação, o que é preocupante. Neste subfator a moda foi 1, demonstrando insatisfação total. Assim, cabe a gerência da Teledata, da mesma forma que foi sugerido para GISUT/FL, esforçar-se para tratar todos de maneira igualitária e justa, direcionando-se aos objetivos da organização e não próprios.

No que se refere a gestão participativa, ou seja, a participação dos empregados é um indicador citado pela grande maioria dos autores que se ocuparam do tema QVT, tais como Westley (1979) e Nadler e Lawler (1983), como interveniente na satisfação dos empregados. Considerando-se a importância que é atribuída à participação dos trabalhadores para sua QVT, julga-se oportuno que a Teledata tome alguma ação para a melhoria desse aspecto.

O incentivo à formação de pequenos grupos, para buscar soluções para problemas específicos ou discutir a implementação de melhorias, com o conseqüente reconhecimento dos resultados desse trabalho pela empresa, é uma medida que poderia ser bastante eficaz, trazendo resultados surpreendentes para a empresa. Cabe ressaltar que este subfator, o qual se refere à independência em relação a controles externos, é considerado por Walton (1973) como um dos principais aspectos que influenciam a qualidade de vida dos trabalhadores.

A ação que poderia ser adotada pela Teledata para melhorar o grau de satisfação dos trabalhadores com a gestão participativa, seria a adoção de uma postura aberta, tanto da Gerência como dos Coordenadores, procurando aprofundar o diálogo com os funcionários de nível operacional, ouvindo e analisando as sugestões e queixas apresentadas por eles. Isso, provavelmente, traria benefícios para ambas as empresas, pois, conforme afirma Fernandes (1996), todo trabalhador sabe do que precisa para melhorar sua performance profissional e quais são suas necessidades para desenvolver um trabalho melhor, e, em contrapartida, faria com que os trabalhadores se sentissem valorizados.

A descentralização do poder das chefias e a realização de reuniões periódicas, em que todos tivessem a oportunidade de participar e expressar livremente sua opinião, sem receio de represálias, é outra medida que também poderia contribuir para elevar o grau de satisfação e, também, de comprometimento dos colaboradores, pois é sabido que os indivíduos tornam-se mais comprometidos, envolvidos e motivados com as decisões das quais participam. Acredita-se que essas medidas - especialmente a descentralização do poder das chefias -

também podem contribuir para a melhoria da satisfação dos respondentes no que tange à autonomia em nível do cargo.

4.7.3.4 Elementos econômicos

A percepção dos funcionários da GISUT/FL em relação aos Elementos Econômicos (moda 2) é inferior a Teledata (moda 4). Os fatores econômicos são vistos como os menos satisfatórios de todo a análise.

Os subfatores que mais contribuíram para a insatisfação dos respondentes da GISUT/FL com esse fator foram os seguintes:

- a) Remuneração – moda 2 – insatisfação parcial;
- b) Equidade Salarial Interna – moda 2 – insatisfação parcial.

Os subfatores que mais contribuíram para a menor satisfação dos respondentes da Teledata com esse fator foram os seguintes:

- a) Equidade Salarial Externa – moda 2 – insatisfação parcial;
- b) Benefícios – moda 2 – insatisfação parcial.

A insatisfação em relação à equidade salarial interna e à justiça e adequação da remuneração é bastante preocupante, visto que a insatisfação com a remuneração pode refletir-se em outros subfatores. Segundo Herzberg et al. (1968), a remuneração não é um fator motivacional, ou seja, quando atendida de forma adequada, não causa satisfação; porém, se não for percebida de forma positiva, causa descontentamento.

Com base nos resultados obtidos, sugere-se à Teledata que reavalie suas políticas e estratégias de remuneração, visando aumentar o grau de satisfação dos colaboradores, no que se refere à compensação. Uma medida que poderia ser adotada seria a implementação de um Plano de Cargos e Salários, buscando adequar a remuneração de cada cargo com suas atividades e responsabilidades, bem como a realização de pesquisas salariais periódicas, para balizar os salários da empresa com os praticados no mercado. Essas ações, além de contribuírem para elevar a satisfação dos colaboradores, provavelmente otimizariam os recursos destinados à folha de pagamento da empresa.

Acredita-se, também, que uma estratégia de remuneração clara e consistente com as metas da organização, estabelecendo alguma forma de participação dos empregados nos resultados da empresa, como uma premiação pela produtividade, cumprimento de prazos, redução de desperdício ou alcance de metas de indicadores de desempenho, teria um efeito motivador bastante positivo na população, além de contribuir, sobremaneira, para o efetivo comprometimento dos empregados com seu trabalho e com a empresa, de modo geral.

Sendo assim, da mesma forma que a remuneração salarial motiva os funcionários os benefícios são vistos como uma forma de complemento a ela, ou seja, o dinheiro e os benefícios são é um dos maiores fatores motivacionais. Uma forma de melhorar os resultados quanto aos benefícios seria a isenção do pagamento de taxas, referente aos benefícios de vale transporte, vale refeição e plano médico, que são descontados mensalmente em seus salários, sendo que a proposta para obtenção da isenção do benefício só será possível através dos seguintes esforços:

- a) as pessoas estarem presentes no posto de trabalho sem atraso (assiduidade);
- b) não poderão ter faltas (absenteísmo);
- c) executar suas tarefas de acordo com as normas da companhia (comprometimento com a qualidade);
- d) executar todas as funções da célula em que trabalha (versatilidade);
- e) desenvolver harmoniosamente trabalhos complexos juntamente com os demais funcionários (relacionamentos com os colegas e trabalho em equipe);
- f) capacidade em desenvolver problemas aparentes (flexibilidade).

Com isto espera-se obter o desenvolvimento de tarefas com precisão e comprometimento com as normas da empresa na busca da redução dos custos operacionais e obtenção de melhores resultados.

Relacionando ao modelo de Walton que considera o trabalho, em primeiro lugar, como o meio que os indivíduos têm para garantir a vida. A adequação da compensação recebida é um conceito relativo, podendo ser focalizada sob ângulos distintos, seja relacionando o salário com o esforço físico ou mental, com as habilidades requeridas para a atividade, com a experiência do trabalhador, com a responsabilidade do cargo, procurando estabelecer uma relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensações na empresa, ou ainda uma relação entre os padrões salariais desta com o mercado de trabalho setorial ou geral. Além disto, as próprias necessidades de sobrevivência do trabalhador e sua família influem no seu grau de satisfação.

Para Walton a honestidade das compensações é um conceito parcialmente ideológico, podendo ser aferida em termos de padrões subjetivos de quem está vendendo sua jornada de trabalho, existindo também dificuldade para estabelecer uma relação apropriada entre os salários estipulados para diferentes trabalhos, pois o trabalhador poderá associar seu salário até mesmo com a riqueza ou aparência de ganhos do patrão, ou mesmo com o próprio crescimento e evolução da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar o trabalho, percebe-se que os objetivos do presente estudo foram alcançados, na medida em que se conseguiu mensurar o grau de satisfação dos colaboradores da Teledata e GISUT/FL em relação aos principais elementos intervenientes em sua QVT. Através da avaliação dos indicadores de QVT investigados, pretendeu-se fornecer subsídios a ações relacionadas com a melhoria da qualidade de vida no trabalho na Teledata e GISUT/FL, condição fundamental para que os trabalhadores sintam-se estimulados à participação e ao envolvimento com todas as atividades relacionadas ao seu trabalho e à empresa, contribuindo, desta forma, para o sucesso do Programa de Qualidade Total, para o alcance das metas organizacionais, para o oferecimento de serviços de melhor qualidade aos clientes, para o seu efetivo desenvolvimento e realização profissional e pessoal.

Com base nos resultados da pesquisa, constatou-se que no que tange o instrumento de Contrato de Prestação de Serviços da Teledata com a Caixa Econômica Federal – GISUT/FL em relação aos fatores relacionados com a qualidade de vida do trabalho não foi verificado nenhum tipo de preocupação com o assunto. Existe apenas uma Proposta Técnica na qual a Caixa propõe à Teledata que se tenha 442 horas por ano destinadas para treinamento, não especificando para quais cargos nem que cursos devem ser feitos.

Notou-se que a grande maioria dos indicadores de QVT citados na análise de resultados foram avaliados de forma pouco satisfatória, porém todos podem receber medidas corretivas, a fim de elevar a satisfação da população investigada, devendo ser priorizados aqueles que registraram os mais baixos índices de satisfação. Desta forma, os fatores que desencadeiam mudanças no comportamento motivacional, principalmente os fatores econômicos, merecem atenção especial e medidas corretivas urgentes.

Assim, a fim de obter um alto nível de comprometimento dos trabalhadores, otimizar a produtividade e melhorar a motivação dos funcionários no trabalho, sugere-se que sejam realizadas as medidas sugeridas, visando fazer com que os funcionários percebam todos os fatores intervenientes em sua qualidade de vida como satisfatórios, ou seja, alcançar a moda 5 em todos os fatores investigados. Essa seria uma meta bastante audaciosa e dependeria tanto do empenho e da disponibilidade de recursos, por parte da organização, para atender, de forma mais satisfatória, a determinadas necessidades e desejos de seus empregados, como do interesse destes em colaborar com a empresa e desempenhar suas atividades da melhor forma possível, buscando sempre a satisfação dos clientes.

É importante salientar que a pesquisa para avaliar a QVT deve ser realizada sistematicamente, em períodos de tempo pré-determinados, buscando estabelecer os benefícios resultantes das ações geradas pelas pesquisas anteriores, monitorando os resultados obtidos e identificando outros pontos que devem ser tratados. Sabe-se que, se não houver um acompanhamento dos indicadores ao longo do tempo, as melhorias também não serão efetivas. Além disso, o simples fato de ouvir, sistematicamente, o trabalhador, contribui para que este se sinta valorizado.

Espera-se que a realização deste estudo, apesar de suas limitações, possa contribuir para a gestão mais eficaz dos recursos humanos das organizações, bem como se constituir em estímulo para futuras pesquisas nessa área. Porém, mesmo que o trabalho consiga apenas suscitar reflexão acerca da importância da satisfação dos trabalhadores com sua qualidade de vida em situação de trabalho para o desempenho das organizações, acredita-se justificada sua realização.

Por fim, deseja-se agradecer à Gerência e aos colaboradores da Teledata e funcionários da GISUT/FL pela oportunidade de realizar o presente trabalho, esperando haver contribuído para a melhoria do grau de satisfação dos trabalhadores com sua QVT e, conseqüentemente, do desempenho organizacional.

5.1 Limitações do estudo

O estudo da qualidade de vida no trabalho, tal como aqui apresentado, fornece importantes dados para subsidiar a gestão de recursos humanos, porém devem ser ressaltadas as limitações do trabalho.

Por se tratar de um estudo de caso, é importante lembrar que a pesquisa foi realizada em uma empresa privada dentro do ambiente de outra empresa que é pública, assim, as conclusões do estudo não podem ser generalizadas, estando restritas à realidade investigada.

Outra limitação concerne ao fato de que mudanças significativas no ambiente interno e externo da empresa devem levar a novas análises, a fim de verificar se as conclusões da pesquisa permanecem válidas, pois estas estão vinculadas a um contexto organizacional que sofre influência das políticas, estratégias e do clima da organização, bem como do mercado externo.

No que diz respeito à metodologia da pesquisa, o uso do questionário, para investigar a percepção dos respondentes, representa outra restrição, pois o uso de um instrumento

padronizado e de escala de intensidade para apreender percepções e julgamentos subjetivos dificulta o tratamento mais aprofundado dos dados.

Finalmente, pode-se considerar que o fato de haver uma confusão entre os termos “qualidade de vida”, que possui diversos entendimentos, e a linha de pesquisa “qualidade de vida no trabalho” já se constitui, por si, um fator limitante para a compreensão da real importância dos resultados da pesquisa.

5.2 Recomendações para próximas pesquisas

As limitações do estudo demonstraram que a abordagem do tema não se encontra, de forma alguma, esgotada. Seria muito interessante que novas pesquisas fossem realizadas, a fim de ampliar o nível de conhecimento sobre a qualidade de vida no trabalho em empresas terceirizadas versus empresas públicas.

A abordagem mais aprofundada de aspectos já investigados na pesquisa, bem como o tratamento qualitativo da percepção dos respondentes, utilizando-se a técnica de entrevista em profundidade, para a coleta de dados, poderia encaminhar a estudos complementares.

Pesquisar uma empresa privada dentro do ambiente de uma empresa pública foi extremamente estimulante, pois existem poucos estudos nesse setor, principalmente na área de Recursos Humanos. As mudanças que vêm ocorrendo no mercado e o aumento da competitividade impõe às empresas de terceirização desafios de modernização tecnológica e de gestão. E, como toda mudança só se faz através das pessoas, a realização de estudos na área de Recursos Humanos é condição necessária para o desenvolvimento do setor.

6 REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, P. H. de. **Motivação: faça a diferença**. Santa Catarina: EKO, 2000.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 2. ed. Florianópolis: Editoria da UFSC, 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/ Dunny, 1998.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Traduzido por José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992. Tradução de A Primer on Organizational Behavior.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração: pensando e fazendo**. 2. ed. Porto Alegre: AGE, 1998.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.
- DAVIS, Keith.; NEWSTROM W. John. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DE MASI, Domenico. **Desenvolvimento sem Trabalho**. 4. ed. Traduzido por Eugência Deheinzeln. São Paulo: Esfera, 1999.
- _____. **O Ócio Criativo: entrevista a Maria Serena Palieri**. 2. ed. Traduzido por Lea Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000^a. Tradução de Ozio Creativo.
- _____. **O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 5. ed. Traduzido por Yadir A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: Ed. da UNB, 2000b. Tradução de Il Futuro del Lavoro.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DONALDSON, Lex. "Teoria da Contingência Estrutural". In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walet R. Handbook de Estudos Organizacionais: **Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Traduzido por Miguel Caldas, Roberto Fachin e Tânia Ficher. São Paulo: Atlas, 1998. Tradução de Handbook of organizational studies.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.
- FERREIRA, Soraya de Azevedo. **Pesquisa de clima organizacional: Um estudo de caso na empresa Escritório de Arrecadação de Direito Autoral da Unidade Santa Catarina. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração)**. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GISUT/FL. Disponível em: < <http://www.gisutfl.sc.caixa>>. Acesso em: 22 maio.2006, 16:30:30.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas**. Trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1986.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e tendências**. Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMA, I. S., **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: Avaliação do Nível de Satisfação dos Operários de Empresas de Pequeno Porte**. 1995. Tese (Curso de Pós-Graduação) UFSC, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2002.

LIVINGSTONE, James M. **Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

MACEDO, Alberto Amarante; PÓVOA FILHO, Francisco Liberato. **Glossário da qualidade total**. Belo Horizonte, EEUFMG, 1994.

MARQUES, Antônio Luiz; NETO, Mário Teixeira Reis. **A Satisfação dos Profissionais de Informática com os Fatores Motivacionais: um estudo sobre expectativas e percepções**. CEPEAD – UFMG. Dezembro, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, vol. 1 e 2, 1993.

MEDEIROS, Elisa Girardi. **Análise da QVT: Um Estudo de Caso na Área da Construção Civil**. 2002. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, P. H. **Administração, Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES; KILIMNIK, Z. M., RAMOS, W. M., **O atual estágio da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. Anais do XVIII ENANPAD**. Curitiba, 1994. 10 v.

MOREIRA, W.W. **Qualidade de Vida**. Campinas: Papirus, 2001.

OTANI, Nilo; MELO, Pedro Antônio de; SARTOR, Vicente Volnei de Bona. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso**. São José: Ed. do Autor, 2006.

QUIRINO, T.R. ; XAVIER, O. S. **Qualidade de Vida no Trabalho de Organização de Pesquisas. Revista de Administração de Empresa**. 1987. 22(1): 72-81, jan-mar.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHERMERHORN J. J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. Traduzido por Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1981. Tradução de Business Statistics: concepts and applications.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora. 5. ed. 1999.

_____. **Administração**. 2. ed., Rio de Janeiro: PHB Prentice Hall do Brasil Ltda. 1985.

Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda. Disponível em <<http://www.teledatabrasil.com.br/Site/empresa.asp>>. Acesso em: 22 maio.2006. 15:40:30.

TORRES, O.L. S. de, et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1996.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S.C. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, A., **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de**

caso na empresa WEG MOTORES, em Jaraguá do Sul, SC. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. 1996.

VIEIRA, Débora Feijó Villas Boas. **Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros em Hospital de Ensino.** Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

WERTHER JR, W.; DAVIS, K., **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw Hill, 1983.

WESTLEY, William A. **Qualidade de Vida no Trabalho: problemas e soluções.** Rio de Janeiro: Incisa, 1979.

7 APÊNDICES

7.1 Apêndice A - Instrumento de coleta de dados – GISUT/FL

Esta pesquisa tem por objetivo **avaliar a opinião dos colaboradores da empresa Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda., juntamente com os funcionários da Gerência de Filial de Suporte Tecnológico em relação aos fatores motivacionais e também, os fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho .**

Todos os colaboradores estão convidados a participar dessa reflexão sobre a realidade da empresa.

Você, provavelmente, tem muitas idéias sobre como reforçar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos da GISUT/FL, tornando-a um lugar melhor para se trabalhar. Esta pesquisa é uma **oportunidade para você contribuir com sua opinião.**

A pesquisa é anônima e suas respostas serão totalmente confidenciais.

Os resultados da pesquisa serão, posteriormente, divulgados para todos os que tiverem interesse.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Esta pesquisa é composta por 43 afirmativas e uma escala de 1 a 5 para cada questão. **Leia com atenção cada frase e responda, sinceramente, cada questão com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto, de acordo com a seguinte escala.**



- Marque sua resposta colocando um "x" dentro do quadro que melhor representa sua opinião sobre a afirmativa.
- Cada questão deverá ter apenas uma resposta.
- Não pule nenhuma questão.
- Caso queira fazer algum comentário, utilize a espaço no final do questionário.

EMPRESA: GERÊNCIA DE FILIAL DE SUPORTE TECNOLÓGICO - GISUT/FL**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO****CARGO/FUNÇÃO:**

(1) GERENTE DE FILIAL

(2) GERENTE DE SERVIÇO

(3) ANALISTA SENIOR

(4) ANALISTA PLENO

(5) ANALISTA JUNIOR

(6) ESCRITURÁRIO

(7) TÉCNICO BANCÁRIO

ESCOLARIDADE:

(1) 1º Grau

(2) 2º Grau

(3) Superior Completo

(4) Superior Incompleto

(5) Pós-Graduação

IDADE:.....anos**TEMPO DE EMPRESA:**.....anosmeses**SEXO:**

(1) Masculino

(2) Feminino

ESTADO CIVIL:

(1) Solteiro (a)

(3) Casado (a) ou com companheira (o)

(2) Separado (a)

(4) Viúvo (a)

POSSUI DEPENDENTES:

(1) Sim – Quantos?

(2) Não

NÍVEL DE FUNÇÃO DENTRO DA EMPRESA:

(1) Operacional

(2) Gerencial

**PESQUISA DE CLIMA MOTIVACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO NA GISUT/FL**

Nº	FATORES ORGANIZACIONAIS	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
1.	O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências: utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades nas tarefas que desenvolvo.					
2.	A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.					
3.	Recebo informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.					
4.	Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa (e-mail, murais) são eficientes e atendem as minhas necessidades.					
5.	Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho na Caixa.					
6.	A Caixa transmite, para o público em geral, a imagem de uma empresa que presta serviços de qualidade excelente.					
7.	A Missão, Visão e Valores da Caixa são conhecidos e praticados por todos na empresa.					
8.	Conheço os objetivos da empresa e sei o que devo fazer para que sejam atingidos.					
9.	Estou disposto a esforçar-me além do que é esperado para o sucesso de algum tipo de Plano de Qualidade de Vida que possa ser implantado com o intuito de trazer bons resultados para a empresa e para os colaboradores.					
10.	A mudança de local melhorou os processos de trabalho, a qualidade dos serviços e as condições de trabalho dos colaboradores.					
11.	Sinto-me tranquilo em relação ao futuro da Caixa.					
Nº	FATORES AMBIENTAIS	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
12.	Existe clima de camaradagem na Caixa.					
13.	Os processos de trabalho da Caixa são padronizados e normatizados.					
14.	Meu setor é limpo e organizado.					
15.	As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequados em meu local de trabalho.					

16.	Existe preocupação em evitar doenças ocasionadas pelo trabalho.					
17.	Existem equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.					
18.	A Caixa se preocupa com a segurança no trabalho.					
19.	A Caixa busca integrar as necessidades da empresa e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado.					
20.	A Caixa oferece treinamento para os funcionários.					
Nº	FATORES COMPORTAMENTAIS	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
21.	Sinto-me motivado ao chegar no ambiente de trabalho.					
22.	Você acha importante seu chefe elogiar seu trabalho.					
23.	Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer.					
24.	Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no trabalho dos outros e nos resultados.					
25.	A Caixa oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.					
26.	Meu trabalho proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.					
27.	Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias.					
28.	Recebo orientações do meu chefe imediato para executar minhas atividades e conto com seu apoio para resolver problemas profissionais.					
29.	Meu chefe imediato tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.					
30.	Sinto-me à vontade para discordar do meu chefe, ele ouve e respeita a opinião de sua equipe.					
31.	Meu chefe costuma me dar retorno, positivo e negativo, sobre meu desempenho no trabalho.					
32.	Minha atuação e dedicação com o trabalho são reconhecidas pela Caixa.					
33.	Na Caixa, todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa, sem favoritismo.					
34.	Os funcionários Caixa, frequentemente, participam na solução de problemas e decisões					

	na empresa.					
35	Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.					
36	Tenho certeza que se, desempenhar corretamente minhas atribuições, não perderei minha função.					
37	As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem.					
38.	Comemoram-se metas alcançadas e datas especiais.					
	FATORES ECONÔMICOS	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
39.	Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.					
40.	Os salários pagos pela Caixa são semelhantes aos pagos por outras empresas.					
41.	Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos outros cargos da Caixa.					
42.	O aumento de salário lhe deixa mais motivado.					
43.	O plano de benefícios oferecido pela Caixa atende às minhas necessidades.					
COMENTÁRIOS:						

7.2 Apêndice B - Instrumento de coleta de dados – Teledata

Esta pesquisa tem por objetivo **avaliar a opinião dos colaboradores da empresa Teledata Tecnologia em Conectividade Ltda., juntamente com os funcionários da Gerência de Filial de Suporte Tecnológico em relação aos fatores motivacionais e também, os fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho.**

Todos os colaboradores estão convidados a participar dessa reflexão sobre a realidade da empresa.

Você, provavelmente, tem muitas idéias sobre como reforçar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos da TELEDATA, tornando-a um lugar melhor para se trabalhar. Esta pesquisa é uma **oportunidade para você contribuir com sua opinião.**

A pesquisa é anônima e suas respostas serão totalmente confidenciais.

Os resultados da pesquisa serão, posteriormente, divulgados para todos que tiverem interesse.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Esta pesquisa é composta por 45 afirmativas e uma escala de 1 a 5 para cada questão. **Leia com atenção cada frase e responda, sinceramente, cada questão com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto, de acordo com a seguinte escala.**



- Marque sua resposta colocando um "x" dentro do quadro que melhor representa sua opinião sobre a afirmativa.
- Cada questão deverá ter apenas uma resposta.
- Não pule nenhuma questão.
- Caso queira fazer algum comentário, utilize a espaço no final do questionário.

EMPRESA: TELEDATA TECNOLOGIA EM CONECTIVIDADE LTDA.**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO****CARGO:**

- (1) OPERADOR DE MICRO COMPUTADOR
- (2) TÉCNICO DE APOIO À MICROINFORMÁTICA
- (3) TÉCNICO DE REDE DE TELECOMUNICAÇÕES
- (4) ANALISTA DE REDE
- (5) ANALISTA DE APOIO À MICROINFORMÁTICA
- (6) COODENADOR (A) OPERAÇÕES
- (7) SUPERVISOR DE OPERAÇÕES
- (8) AUXILIAR ADMINISTRATIVO

ESCOLARIDADE:

- (1) 1º Grau (2) 2º Grau (3) Superior Completo
- (4) Superior Incompleto (5) Pós-Graduação

IDADE:.....anos **TEMPO DE EMPRESA:**.....anosmeses

SEXO:

- (1) Masculino (2) Feminino

ESTADO CIVIL:

- (1) Solteiro (a) (3) Casado (a) ou com companheira (o)
- (2) Separado (a) (4) Viúvo (a)

POSSUI DEPENDENTES:

- (1) Sim – Quantos? (2) Não

NÍVEL DE FUNÇÃO DENTRO DA EMPRESA:

- (1) Operacional (2) Gerencial

**PESQUISA DE CLIMA MOTIVACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO NA TELEDATA**

Nº	FATORES ORGANIZACIONAIS	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
1.	O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências: utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades nas tarefas que desenvolvo.					
2.	A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.					
3.	A rotatividade de funcionários é decorrente dos salários pagos pela Teledata.					
4.	Recebo informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.					
5.	Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa (e-mail, murais) são eficientes e atendem as minhas necessidades.					
6.	Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho na Teledata.					
7.	A Teledata transmite, para o público em geral, a imagem de uma empresa que presta serviços de qualidade excelente.					
8.	A Missão, Visão e Valores da Teledata são conhecidos e praticados por todos na empresa.					
9.	Conheço os objetivos da empresa e sei o que devo fazer para que sejam atingidos.					
10.	Estou disposto a esforçar-me além do que é esperado para o sucesso de algum tipo de Plano de Qualidade de Vida que possa ser implantado com o intuito de trazer bons resultados para a empresa e para os colaboradores.					
11.	A mudança de local melhorou os processos de trabalho, a qualidade dos serviços e as condições de trabalho dos colaboradores.					
12.	O atual contrato da Teledata com a Caixa trouxe mudanças favoráveis ao colaborador.					
13.	Sinto-me tranquilo em relação ao futuro da Teledata.					
Nº	FATORES AMBIENTAIS	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
14.	Existe clima de camaradagem na Teledata.					
15.	Os processos de trabalho da Teledata são padronizados e normatizados.					
16.	Meu setor é limpo e organizado.					

17.	As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho.					
18.	Existe preocupação em evitar doenças ocasionadas pelo trabalho.					
19.	Existem equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.					
20.	A Teledata se preocupa com a segurança no trabalho.					
21.	A Teledata busca integrar as necessidades da empresa e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado.					
22.	A Teledata oferece treinamento para os funcionários.					
Nº	FATORES COMPORTAMENTAIS	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
23.	Sinto-me motivado ao chegar no ambiente de trabalho.					
24.	Você acha importante seu chefe elogiar seu trabalho.					
25.	Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer.					
26.	Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no trabalho dos outros e nos resultados.					
27.	A Teledata oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.					
28.	Meu trabalho proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.					
29.	Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias.					
30.	Recebo orientações do meu chefe imediato para executar minhas atividades e conto com seu apoio para resolver problemas profissionais.					
31.	Meu chefe imediato tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.					
32.	Sinto-me à vontade para discordar do meu chefe, ele ouve e respeita a opinião de sua equipe.					
33.	Meu chefe costuma me dar retorno, positivo e negativo, sobre meu desempenho no trabalho.					
34.	Minha atuação e dedicação com o trabalho são reconhecidas pela Teledata.					
35.	Na Teledata, todos os colaboradores são tratados de forma igualitária, imparcial e justa,					

	sem favoritismo.					
36.	Os colaboradores da Teledata, frequentemente, participam na solução de problemas e decisões na empresa.					
37.	Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.					
38.	Tenho certeza que se, desempenhar corretamente minhas atribuições, não serei demitido.					
39.	As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem.					
40.	Comemoram-se metas alcançadas e datas especiais.					
	FATORES ECONÔMICOS	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
41.	Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.					
42.	Os salários pagos pela Teledata são semelhantes aos pagos por outras empresas.					
43.	Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos outros cargos da Teledata.					
44.	O aumento de salário lhe deixa mais motivado.					
45.	O plano de benefícios oferecido pela Teledata atende às minhas necessidades.					

COMENTÁRIOS: